

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS**

Maiju Koskela
FINNET-BRÄNDI
Yritysryhmän yhteisen brändin kehittäminen

Markkinoinnin
pro gradu- tutkielma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO	1
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Finnet-ryhmä	8
1.2. Finnet brändinä	9
1.3. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	11
2. KETJUBRÄNDIN RAKENTAMISEN HAASTEET	14
2.1. Yritysbrändin rakentaminen	14
2.2. Brändinrakennuksen puitteet yritysketjussa	17
2.2.1. Yritysketjun identiteettirakenteet	18
2.2.2. Yritysketjun brändiarkkitehtuuri	22
2.2.3. Organisaation kulttuuri ja sisäinen brändäys	25
2.3. Ketjubrändin perusta	28
2.3.1. Brändipääoma	28
2.3.2. Brändi-identiteetti	29
2.3.3. Brändilupaus	32
2.4. Finnet-brändin kehittämisen haasteet	33
3. KETJUBRÄNDIN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET	37
3.1. Empiirisen tutkimuksen toteutus	37
3.1.2. Haastateltavien valinta	39
3.1.3. Aineiston keruu ja käsittely	39
3.1.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
3.2. Ketjubrändin toteuttamisen edellytyksiä	42
3.2.1. Halukkuus tehdä yhdessä	42
3.2.2. Suhtautuminen yhteisbrändiin	44
3.2.3. Brändipääoma jäsenyhtiöille	45

4. FINNET-BRÄNDIN RAKENTAMISEN LÄHTÖKOHDAT	47
4.1. Finnet-brändin rakentamisen puitteet	47
4.1.1. Finnet-ryhmän identiteetti	47
4.1.2. Finnet-ryhmän brändirakenne	50
4.1.3. Finnet-ryhmän sisäinen kulttuuri	53
4.2. Finnet-brändin olemus	54
4.2.1. Finnet-brändin identiteetti	55
4.2.2. Brändi-identiteetin merkitys Finnet-brändin rakentamisessa	59
4.2.3. Brändi-identiteettiin sisältyvä lupaus	62
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	64
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	Error! Bookmark not defined.
Liite 1: Teemahaastattelun runko	Error! Bookmark not defined.
KUVIOLUETTELO	
Kuvio 1: Finnetin logo.	10
Kuvio 2: Ketjubrändin rakentamisen viitekehys.	17
Kuvio 3: Yritysryhmän yhteisen identiteetin muodostuminen.	19
Kuvio 4: Yhteenvedo identiteettirakenteisiin liittyvistä näkemyseroista.	21
Kuvio 5: Harmonisoitu brändiarkkitehtuuri.	24
Kuvio 6: Tukijabrändi.	24
Kuvio 7: Organisaatiokulttuurin merkitys brändin rakentamisessa.	26
Kuvio 8: Brändi-identiteetin muodostuminen.	31
Kuvio 9: Finnet-ryhmän identiteetin keskeisiä piirteitä.	49
Kuvio 10: Strateginen päätöksenteko brändiarkkitehtuurin muodostamisessa.	52
Kuvio 11: Finnet-brändiin liittyviä miellelyhtymiä.	59
Kuvio 12: Allianssipyramidi.	67

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Maiju Koskela	
Tutkielman nimi:	Finnet-brändi – Yritysryhmän yhteisen brändin kehittäminen	
Ohjaaja:	Martti Laaksonen	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Laitos:	Markkinoinnin laitos	
Oppiaine:	Markkinointi	
Linja:	Kauppatieteen koulutusohjelma	
Aloitussvuosi:	2004	
Valmistumisvuosi:	2008	Sivumäärä: 75

TIIVISTELMÄ

Suomalaisen tietoliikennealan toimijan, Finnet-ryhmän, näkyvyyttä haluttaisiin parantaa kehittämällä ryhmälle yhteistä, ketjumaista liiketoimintaa ilmentävää brändiä. Tapaus on erityisen haasteellinen johtuen organisaation rakenteesta, sillä ryhmä koostuu itsenäisistä, alueellisista puhelinyhtiöistä, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia. Tutkielman tarkoituksena on selvittää yhteisen Finnet-brändin rakentamiseen liittyviä lähtökohtia ja kehittämismahdollisuuksia.

Tutkielman aluksi kuvaillaan Finnet-brändin rakentamisen ilmiökenttää hahmottamalla ketjubrändin rakentamisen puitteita sekä elementtejä, joista ketjubrändin perusta muodostuu. Teoriaosan keskeisimmäksi käsitteeksi nousee brändi-identiteetti, joka nähdään brändin rakentamista ohjaavana voimana. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Finnet-brändin kehittämisen mahdollisuuksia.

Aineiston tulkinnessa keskityttiin arvioimaan Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia. Analyysin aluksi muodostetaan kuva Finnet-ryhmän yhteisestä identiteetistä sekä brändirakenteisiin liittyvistä vaihtoehdoista ja organisaatiokulttuurin merkityksestä yhteisbrändin rakentamisessa. Tämän jälkeen hahmotetaan Finnet-brändin olemusta tunnistamalla sellaisia Finnetiin liittyviä miellejhtymiä, joista yhteisbrändin identiteetti voisi muodostua. Lopuksi pohditaan ketjubrändin rakentamisen mielekkyyttä Finnet-ryhmän tapauksessa ja esitetään vaihtoehtoinen lähestymistapa ryhmän yhteisen brändin rakentamiseen.

AVAINSANAT: Finnet, ketjubrändi, brändin kehittäminen

1. JOHDANTO

Brändin rakentaminen on ollut jo pitkään yksi markkinoinnin puhutuimmista ilmiöistä. Vaikka keskustelu brändeistä vilkastui Suomessa vasta 1990-luvulla jolloin moni suhtautui asiaan ohimenevänä trendinä, on kyseessä liiketoiminnalle keskeinen ja pitkät perinteet omaava toiminta. Esimerkiksi perinteisen markkinointiajattelun tunnettu edustaja Philip Kotler (2003: 418) kuvailee kykyä luoda, ylläpitää, suojella ja kehittää brändejä markkinoijan ehkä merkittävimmäksi taidoksi ja toteaa brändäämisen olevan yksi markkinoinnin kulmakivistä. Brändin rakentamisessa on kyse tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisestä, jonka tähtäimessä on yrityksen erilaistuminen kilpailijoista ja asiakastytyväisyyden ylläpitäminen (Laakso 1999: 24). Toisin sanoen brändääminen on differointia, positiointia ja asiakkaiden tarpeiden sekä halujen tyydyttämistä, eli perinteisten markkinointitoimintojen toteuttamista.

Brändin rakentamisen taustalla on voimakas tahtotila, joka määrittää sen, millainen brändi halutaan luoda (Laakso 1999: 24). Jotta brändistä muodostuisi uskottava ja eheä, ei voida kuitenkaan mielivaltaisesti päättää mitä asioita brändin halutaan edustavan, vaan sen tulisi kuvastaa yrityksen todellista olemusta. Yrityksen identiteetin onkin ennustettu nousevan merkittäväksi kilpailutekijäksi globaaleilla markkinoilla ja muodostuvan kilpailussa ratkaisevaksi, yrityksiä differoivaksi elementiksi (Markkanen 1999 a: 9). Myös brändillä voidaan sanoa olevan oma identiteettinsä, jossa heijastuvat yrityksen keskeiset arvot ja ominaisuudet. Brändi-identiteetti on yksi keskeisimpiä käsitteitä brändin rakentamisen ja johtamisen kannalta, sillä se muodostaa brändin ytimen, joka antaa brändille suunnan, tarkoituksen sekä merkityksen (Aaker 1996: 68).

Tämän tutkielman haasteena on selvittää, miten suomalaisen tietoliikennealan toimijan, Finnet-ryhmän, yhteistä brändiä voitaisiin kehittää. Finnetin tapauksessa erityispiirteenä ja haasteellisuutta lisäävänä tekijänä on ketjurakenne, sillä ryhmään kuuluvat puhelinyhtiöt saattavat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Valtakunnallisen brändin kehittämisessä pitäisi siis pystyä huomioimaan, että alueellisilla Finnet-yhtiöillä on kullakin oma nimensä sekä identiteettinsä, joissa korostuu erityisesti yritysten paikallisuus.

1.1. Finnet-ryhmä

Finnet-ryhmän historia ulottuu vuoteen 1921, jolloin alueelliset puhelinyhtiöt perustivat yhteisen ”Puhelinlaitosten liiton”, josta myöhemmin muotoutui Finnet-liitto. Pitkään Suomessa olikin vain kaksi merkittävää teleoperaattorileiriä, Puhelinlaitosten liittoon kuuluvat yksityiset puhelinyhtiöt sekä valtiolle kuuluva Posti- ja lennätinlaitos. 1980- ja 90-luvuilla toimialalla alkoi kuitenkin tapahtua suuria muutoksia, kun kilpailu valtion monopolien hallitsemalla alalla uuden teletoimintalain myötä vapautui vuonna 1987. Helsingin Puhelinyhdistyksen, Puhelinlaitosten liiton jäsenten sekä eräiden pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimesta perustettiin dataliikenteeseen kilpaileva verkkoyhtiö nimeltä Datatie Oy. Posti- ja lennätinlaitos yhtiöitettiin, jolloin se muuttui ensin Telecom Finland Oy:ksi (Tele) ja myöhemmin Soneraksi. Yksityiset puhelinyhtiöt puolestaan perustivat Oy Radiolinja Ab:n kilpailevaksi matkapuhelinoperaattoriksi. Myös kaukoverkko- ja ulkomaanpuhelut vapautuivat kilpailuun vuonna 1994. Muuttuneella aikakaudella puhelinlaitosten liitto kaipasi uudenlaista yrityskuva, jonka seurauksena alueellisten puhelinyhtiöiden yhteistyöjärjestö sai vuonna 1996 nimekseen Finnet-liitto. (Finnet 2008; Wikipedia 2008 a; Wikipedia 2008 b.)

Yhteistyö Finnet-liitossa alkoi kuitenkin hiljalleen rakoilla. Sitä olivat jo ennestään hallinneet isoimmat jäsenyhtiöt, jotka kokivat joutuneensa huonommin kannattaneiden puhelinyhtiöiden maksumiehiksi. Helsingin Puhelinyhdistys muuttui Helsingin Puhelimeksi ja perusti Finnet Oy:n pyrkien saamaan kaikki mukaan liiketoiminnalliseen yhteistyöhön. Helsingin puhelin muuttui edelleen Elisaksi, joka lopulta erosi Finnet-liitosta 1990-luvun lopulla. Elisa osti muut Finnet-yhtiöt pois sekä Datatieltä, että Radiolinjasta ja luovutti vaihtokaupassa Finnet Oy:n nimen. Lisää muutoksia tapahtui 2000-luvun alussa, kun Turun Puhelin päättyi Soneran leiriin. Finnet-yhtiöiden myytyä osuutensa Radiolinjasta Elisalle ne perustivat oman kilpailevan matkapuhelinoperaattorin DNA Finland Oy:n. (Wikipedia 2008 a.)

Vuonna 2006 Finnet-yhteistyö alkoi jälleen repeillä. Suuret puhelinyhtiöt järjestivät keväällä Finnet Oy:n osakeannin, lisäsivät omistustaan yhtiössä ja luovuttivat sille alueelliset mobiiliverkkonsa. Kännykkäoperaattori DNA:n kehittäminen aiheutti erimielisyyksiä, kun isot puhelinyhtiöt halusivat toimia valtakunnallisesti DNA:n alaisena ja pienet puhelinyhtiöt puolestaan itsenäisesti ja pai-

kallisesti. Näkemyserojen seurauksena Finnet-liitto hajosi uudelleen vuoden 2007 alussa, kun liitosta erosivat Kuopion Puhelin, Lohjan Puhelin, Lännen Puhelin, Oulun Puhelin, Päijät-Hämeen Puhelin sekä Satakunnan Puhelin. Yhdessä nämä yhtiöt omistivat yli puolet DNA Finlandista ja yhdistävät liiketoimintonsa uudeksi valtakunnalliseksi operaattoriksi, DNA Oy:ksi, joka aloitti toimintansa 1.7.2007. (Wikipedia 2008 a.)

Näiden merkittävien muutosten jälkeen Suomen teleoperaattorikentässä toimii tällä hetkellä TeliaSonera, Elisa, DNA sekä Finnet-yhtiöt, joiden haltuun DNA:n erkaannuttua jäi niiden omien paikkakuntien kiinteät verkot. Finnet-ryhmä on pienentynyt merkittävästi ja sen paikalliset puhelinyhtiöt ovat lankapuhelinmarkkinoiden hiipuesssa joutuneet etsimään uudenlaisia tulonlähteitä ja miettimään, mistä ne kehittävät itselleen uutta liiketoimintaa menetetyn sijalle. Osa puhelinyhtiöistä haluaa laajentaa liittymäkauppaa, kun taas toiset ovat ryhtyneet kehittämään omaa versiota mobiililiittymästä. Alueelliset puhelinyhtiöt etsivät lisää myyntiä myös myymälätoiminnoistaan: aiemmin myymälät tarjosivat lähinnä matkapuhelimia, liittymiä sekä muita teletuotteita, mutta hiljattain myyntiin on otettu mm. tietokoneita, kopiokoneita, tulostimia, kameroita, taulutelevisioita sekä digibokseja. Finnet-yhtiöiden tarjonnan ytimen muodostavat kuitenkin erilaiset kiinteitä-, mobiili- ja kaapelitelevisioverkkoja hyödyntävät viestintä- ja tietoliikennepalvelut. Monissa puhelinyhtiöissä kaikista keskeisimpään asemaan on noussut internetpalveluihin liittyvä liiketoiminta, kuten laajakaistaliittymien ja niiden käyttöä tukevien palveluiden myynti. (Vaalisto 2007; Finnet 2008, Wikipedia 2008 a.)

1.2. Finnet brändinä

Brändin kehittämistä tutkittaessa Finnet on erityisen mielenkiintoinen, mutta todella haasteellinen tapaus. Yleensä yritysbrändejä käsittelevä tutkimus keskittyy joko yksittäisen yrityksen tasolla tapahtuvaan brändinrakennukseen tai konsernin sisäisten brändien suhteisiin ja brändiportfolion kehittämiseen. Finnetin tapauksessa brändiä rakennetaan ympäristössä, jonka muodostavat yhdessä toimivat mutta kuitenkin itsenäiset yhtiöt. Suomessa toimivista operaattoriryhmistä Finnet onkin rakenteeltaan kaikkein löyhin; siinä missä kilpailijansa Elisa, TeliaSonera ja DNA ovat konsernimuotoisia, ovat Finnet-yhtiöt suurelta osin paikallisesti omistettuja ja suhteellisen pieniä. Finnet-brändin kehittämi-

sestä erityisen haasteellisen ja poikkeavan tapauksen tekeekin juuri organisaation rakenne, sillä jäsenyritykset saavat vapaasti päättää tarjonnastaan sekä siitä, missä kaikissa yhteisissä hankkeissa ollaan mukana. Myös se, kuinka suuressa määrin tuodaan esille kuulumista Finnet-ryhmään, kuten esimerkiksi Finnetin logon ja nimen käyttöön liittyvät asiat, on puhelinyhtiöiden vapaasti päätettävissä.

Tuotemerkkinä Finnet ei ole käytössä, eli brändin nimellä ei markkinoida yksittäisiä tuotteita. Finnet on näin ollen puhtaasti yritysbrändi, ja sen näkyvyys sekä elinvoimaisuus riippuvat suurelta osin paikallisten puhelinyhtiöiden halusta rakentaa ja toteuttaa yhteistä brändiä. Yhteenkuulumista ilmentää nykyisellään lähinnä Finnet-brändin tunnuksena toimiva sinivalkoinen ”pallo-logo”.



Kuvio 1: Finnetin logo.

Finnet-ryhmä painottaa erityisesti jäsenyhtiöidensä paikallisuutta sekä asiakaslähtöistä toimintaa. Finnetin verkkosivujen mukaan puhelinyhtiöt omaavat vankan oman alueensa tuntemuksen ja niiden toimintatapana on asiakaslähtöinen, alueellinen palvelu. Alueellisten puhelinyhtiöiden tavoitteena sanotaan aina olleen tarjota yhteyksiä asiakkaiden ehdoilla, ja tuotteiden sekä palveluiden kehittämistä ohjaavana ajatuksena esitetään käytön vaivattomuus sekä hintojen kohtuullisuus. Internet-sivuilla puhutaan myös kestävästä kehityksestä ja sen huomioimisesta Finnet-ryhmän toiminnassa:

”Puhelinyhtiöt kantavat vastuuta yhteiskunnallisista asioista ja pitävät huolta lähiyhteisöjensä hyvinvoinnista. Samoja periaatteita on noudatettu valtakunnallisessa toiminnassa.

Puhelinyhtiöt ovat oman alueensa huippuyhtiöitä, vakavaraisia ja osaavia, toimivat lähellä asiakasta. Alueella käytetty raha palaa investointeina paikalliseen talouselämään ja koko Suomi säilyy elinvoimaisena.”

Finnetin viestinnässä käytetään iskulauseenomaisesti fraaseja, kuten ”Palvelee paikallisesti, kilpailee valtakunnallisesti” sekä ”Kotimainen ja alueellinen” ja ”Paikalliset puhelinyhtiöt lähellä sinua”. Tarjottavia palveluita puolestaan kuvaillaan monipuolisiksi ja tehokkaiksi. (Finnet 2008.)

Tällaisella viestinnällä halutaan välittää kuvaa organisaatiosta, joka ajattelee asiakkaiden parasta ja toimii paikallisesti asiakkaitaan lähellä, on vastuuntuntoinen ja rehellinen, kilpailukykyinen ja nykyaikainen. Myös yritysryhmän kotimaisuutta tuodaan esille, etenkin logon sinivalkoisen värityksen kautta. Finnet on siis jo olemassa oleva brändi, jota nyt haluttaisiin kehittää vahvemmaksi niin, että Finnet näyttäytyisi yhtenäisempänä yrityskehityksenä. Brändin heikkoutena on tällä hetkellä etenkin huono tunnettuus. Tämä johtuu brändiviestinnän puutteellisuudesta ja rikkonaisuudesta, jonka takana voisi olettaa olevan täsmällisen brändistrategian puuttuminen.

1.3. Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on selvittää Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Työn tulisi tarjota elementtejä päätöksenteon kriteereiksi ketjubrändin kehittämiseen liittyvissä valinnoissa. Aikomuksena on kartoittaa Finnet-brändin rakentamiselle olemassa olevia mahdollisuuksia ja muodostaa tätä kautta kuva niistä puitteista, joissa Finnet-brändiä rakennetaan. Toiseksi pyritään tunnistamaan sellaisia Finnet-ryhmän ominaisuuksia, joihin yrityskehityksen yhteinen brändi voisi perustua, eli hahmottaa brändin identiteetin piirteitä. Tutkielman tarkoitus pyritään täyttämään kolmen tavoitteen kautta.

Tutkielman ensimmäinen tavoite on muodostaa käsitys yrityskehityksen brändin rakentamiseen liittyvistä haasteista. Teoriaosassa perehdytään yrityskehityksen identiteetti-

rakenteisiin, brändiarkkitehtuuriin ja sisäiseen brändäykseen, sekä selvennetään työn kannalta keskeisiä brändipääoman, brändi-identiteetin ja brändilupauksen käsitteitä. Pyrkimyksenä on luoda kattava kuva Finnet-ryhmän yhteisen brändin rakentamisen ilmiökentästä.

Tutkielman *toinen tavoite* on kartoittaa ketjubrändin kehittämisen mahdollisuuksia. Empiirisessä osassa perehdytään siihen, missä määrin paikallisilla puhelinyhtiöillä on kiinnostusta yhteisen brändin rakentamiseen ja mitä edellytyksiä tällaiselle sitoutumiselle on olemassa. Tarkoituksena on selvittää myös, mitä yhteisen brändin halutaan edustavan ja millaisena sen rooli nähdään. Kysymyksiin pyritään vastaamaan Finnet-ryhmän jäsenyhtiöissä toteutettujen haastattelujen perusteella.

Tutkielman *kolmas tavoite* on arvioida Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia. Tarkoituksena on ensin teoreettisen viitekehyksen läpi analysoida yhteisen Finnet-brändin rakentamisen puitteita. Tämän jälkeen pyritään hahmottamaan Finnet-brändin olemus tunnistamalla ja konkretisoimalla sellaisia Finnetiin liittyviä miellejohdotuksia, joista brändin identiteetti voisi mahdollisesti muodostua.

Kyseessä on tapaus- eli casetutkimus, joten työ on vahvasti empiirinen ja siinä toteutetaan kvalitatiivista tutkimustapaa, jolle tyypillisenä piirteenä tutkimuksen toteutus on joustavaa ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi 2002: 155). Tutkielman tarkoituksena on tarjota tutkimuskohteen kehittämiseen tarvittavaa informaatiota, eikä pyrkimyksenä ole näin ollen tuottaa yleistettävää tietoa. Tutkimustuloksia tulisi voida hyödyntää liikkeenjohdon päätöksenteon tukena, joten tutkielma tehdään brändin rakentamiseen keskittyvästä kehitysnäkökulmasta. Käytetty päättelymuoto on abduktiivinen, sillä päättely tapahtuu sekä teoriasta empiriaan suuntautuen, että päinvastoin.

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma etenee johdantoluvun jälkeen teoriaosaan, jonka tarkoituksena on perehdyttää lukija ketjubrändin rakentamisen ilmiökenttään. Toinen pääluku käsittelee siis työn kannalta keskeisiä elementtejä, kuten brändipääoman merkitystä, yritysketjun brändiarkkitehtuuria sekä identiteettirakenteita, brändi-identiteetin ja brändilupauksen käsitteitä sekä näiden välisiä suhteita. Koska

työssä pyritään kartoittamaan mahdollisuuksia yhtenäisen brändin muodostamiseen organisaation sisäisten tekijöiden kannalta, ei tutkielmassa käsitellä muita brändäykseen liittyviä tekijöitä, kuten kilpailijoiden merkitystä. Ketjubrändin rakentamisen haasteisiin perehdyttäessä pysytellään perustavaa laatua olevien kysymysten parissa ja brändäämisen lähtökohtiin liittyvissä ilmiöissä, eikä tarkoituksena ole käydä brändin rakentamisen prosessia läpi kokonaisuudessaan. Luvun tavoitteena on luoda kuva yritysketjun yhtenäisen brändin kehittämisen haasteista.

Teoriaosasta edetään työn empiiriseen osaan pääluvussa kolme. Kun tutkimuksen toteutukseen liittyvät keskeiset aihe-alueet on käyty läpi, esitellään Finnet-ryhmän jäsenyhtiöissä toteutettujen haastatteluiden tuloksia. Tarkoituksena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia yritysketjun yhteisen brändin kehittämiseksi on olemassa. Empiirisen tutkimuksen kautta arvioidaan paikallisten puhelinyhtiöiden halukkuutta sitoutua ketjubrändiin sekä nostetaan esiin niitä ehtoja ja rajoja, joita yhteisen Finnet-brändin rakentamiselle on olemassa.

Neljännessä pääluvussa tutkimustuloksia analysoidaan tarkemmin. Aluksi tarkastellaan ketjubrändin rakentamisen puitteita tulkitsemalla empiirisen tutkimuksen tuloksia ensimmäisessä pääluvussa muodostetun teoreettisen viitekehksen läpi. Tämän jälkeen pyritään selvittämään Finnet-brändin olemusta nostamalla esiin tekijöitä, joista brändin identiteetti voisi mahdollisesti muodostua. Lisäksi pohditaan brändi-identiteetin merkitystä Finnet-brändin rakentamisen ja johtamisen, sekä brändilupauksen muodostamisen kannalta.

Tutkielman lopuksi, viidennessä pääluvussa, tehdään yhteenveto koko työstä ja esitetään johtopäätökset.

2. KETJUBRÄNDIN RAKENTAMISEN HAASTEET

Perinteisesti brändäyksestä puhuttaessa ajatellaan tuotebrändejä. Tuotteiden markkinoinnissa brändin rakentamisen ja johtamisen rooli on pääasiassa luoda tuotteelle tai palvelulle differentaatiota sekä preferenssejä asiakkaan mielessä, jolloin brändistrategiassa keskitytään lähinnä yrityksen ulkopuolelle suuntautuviin, asiakastyytyvääsynä synnyttäviin aktiviteetteihin. Ketjubrändin rakentamisessa on puolestaan kyse yrityksen brändäämisestä ja vaikka lopullisena tavoitteena on edelleen differointi ja preferenssien aikaansaaminen, on toiminto huomattavasti monimutkaisempi, sillä yritysbrändiä rakennettaessa täytyy huomioida asiakkaiden lisäksi myös useita muita sidosryhmiä. Molemmissa tapauksissa pyritään siis vaikuttamaan ihmisten käsityksiin, mutta yrityksen brändäämisessä on tuotebrändin rakentamista tasapainoisempi lähestymistapa, joka on lähtöisin asiakkaiden sijaan yritysjohtajasta, tehtävänä hahmottaa mahdollisuuksia arvon luomiselle sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. (de Chernatony 2002: 118–119; Knox & Bickerton 2003: 998–999.)

Yritysbrändin rakentamisessa ja johtamisessa täytyy ajatella yritystä kokonaisuutena, yrityksen tuoteportfoliota ja liiketoiminta-alueita joilla toimitaan, mikä osaltaan tekee yritysbrändin rakentamisesta tuotebrändin luomista ongelmallisempaa (Dall’Olmo Riley & de Chernatony 2000: 145). Siinä missä tuotebrändin pohjana on itse tuote, yritysbrändit perustuvat aktiiviseen organisaatioon, eli elävään järjestelmään jolla on muodollinen rakenne, kulttuuri sekä tietyt arvot, jotka vaikuttavat vahvasti sen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan (Kapferer 2002: 185). Finnetin kaltaisen yritysaketjun yhteisen brändin rakentamisen erityispiirteenä onkin juuri organisaation rakenne. Brändin taustalla on useita itsenäisiä yhtiöitä, joiden eroavuudet ja yhteiset tekijät täytyy ottaa huomioon brändin johtamisessa.

2.1. Yritysbrändin rakentaminen

Yleisen käsityksen mukaan yritysbrändin johtamisen päämääränä on luoda positiivista asennoitumista yritystä kohtaan sen sidosryhmien keskuudessa (esim. Balmer 1995: 189). Määritelmä jättää melkoisesti liikkumavaraa ja sen alle mahtuu lukuisia ajattelutapoja sekä toteutettavia strategioita. Yrityksen brändäämisen tarkoituksesta onkin olemassa useita toisistaan poikkeavia näkemyksiä; se

on ymmärretty monina erilaisina asioina, kuten vertauskuvana, käsitteellisenä viitekehyksenä, johtamisen prosessina, strategisena työkalupakkina sekä viestinnän edistäjänä (Schultz & de Chernatony 2002: 106). Näkemysten monimuotoisuus johtunee siitä, että eri ryhmät ja yksilöt assosioivat varsin erilaisia odotuksia organisaation brändiin (Balmer & Greyser 2006: 737).

Yritysbrändin merkitys korostuu, kun kyseessä on palveluita markkinoiva yritys. Tällöin tarjonta on enemmän tai vähemmän aineetonta ja siten vaikeampi hahmottaa kuin perinteinen tuote, jota yritys voi pyrkiä identifioimaan myös itsenäisten tuotebrändien kautta. Erityisesti monimutkaisten ja täysin aineettomien palveluiden ymmärtäminen ja toisistaan erottaminen voi olla asiakkaalle ongelmallista, jolloin suositeltavaa on pyrkiä luomaan vahva identiteetti ja maine yritysbrändinä. Tämä on keskeinen keino parantaa kuluttajien näkemyksiä ja luottamusta yrityksen palvelutarjontaa kohtaan ja toimii myös pohjana yrityksen differoinnille (Dall’Olmo Riley & de Chernatony 2000: 147).

Yrityksen brändäämiseen tulisi suhtautua koko organisaation laajuisena toimintana, joka koskettaa sekä toiminnallisia alueita, että liiketoimintayksiköitä. Tämä koko yrityksen käsittävä näkökulma nostaa yritysbrändin rakentamisen markkinointiviestinnän kentästä strategiseksi toiminnaksi, joka antaa yritykselle selkeän suunnan ja muodostaa pohjan kilpailuedun saavuttamiselle (Schultz & de Chernatony 2002: 105). Tällöin koko organisaatiolla ja sen erinäisillä toiminnoilla – tutkimus- ja kehitystoiminnan, tuotannon, logistiikan, markkinoinnin ja rahoituksen osastoilla – on yhteinen fokus (Kapferer 1994: 17). Aaker (1996: 69) perustelee strategista otetta brändin rakentamisessa ja johtamisessa sillä, että rajallinen, taktinen näkökulma estää usein vahvan brändin kehittymisen huolimatta olemassa olevasta potentiaalista. Hyvin sisäistetty yrityksen brändäämisen strategia auttaa yritysjohtoa konkretisoimaan ja järjestämään kaikki ne toiminnot, joita käytetään ilmaisemaan mitä yritys on ja mitä se edustaa. Tätä kautta yrityksen brändääminen luo vakaan pohjan sidosryhmille suunnatun yhdenmukaisen ja vetovoimaisen lupauksen muodostamiselle (Schultz & de Chernatony 2002: 105).

Strategiseen brändin johtamiseen kuuluu *brändipääoman* luomiseen, mittaamiseen ja johtamiseen tähtäävien markkinointiohjelmien sekä -toimintojen suunnittelu ja toteuttaminen (Keller 2003: 44). Brändipääomaa voisi kuvailla sinä vaikutuksena, joka brändillä on tuotteen tai palvelun markkinoinnin tuloksiin.

Toisin sanoen brändipääoman merkitys voidaan havaita, kun verrataan brändin tarjontaan kuuluvaksi tunnistetun tuotteen tai palvelun markkinoinnin menestyksellisyyttä käsitykseen siitä, millaisia tulokset olisivat saman tuotteen tai palvelun kohdalla, jos sitä ei olisi brändätty (Keller 2003: 42). Brändipääoman luominen kuitenkin edellyttää, että on onnistuttu rakentamaan tunnistettava brändi johon liittyy suosiollisia, vahvoja ja yksilöllisiä mielleyhtymiä. Tämä taas voidaan tehdä määrittämällä *brändi-identiteetin* elementit ja integroimalla ne markkinoinnin toimenpiteisiin (Tuominen 1995: 30).

Brändin identiteettiin sisällytettävien elementtien valinnassa tulisi olla perusteellinen ja huolellinen, sillä brändi-identiteetti on brändin johtamisen ydin (Kapferer 1994: 5), joka toimii brändistrategiaa ohjaavana tekijänä ja organisaation antaman lupauksen pohjana. Identiteetti yksilöi selvästi brändin tarkoituksen ja pyrkimyksen – sen tulisi ilmaista brändin todellinen olemus, mitä brändi edustaa ja mikä tekee siitä ainutlaatuisen. Hyvin määritellyn brändi-identiteetin pohjalta yrityksen brändäämisen strategiaa voidaan johtaa määrätietoisesti ja tuloksellisesti (Aaker 1996: 69; Aaker & Joachimsthaler 2000: 31).

Yritysbrändin rakentamista tarkastellaan tässä työssä Finnet-brändin kehittämisen kontekstissa. Jatkossa keskitytään näin ollen sellaisiin aiheisiin, jotka ovat keskeisiä juuri yritysketjun brändin yhteydessä. Seuraavalla sivulla olevan kuvion tarkoituksena on selventää tutkielman ilmiökenttää ja käsiteltävien aiheiden suhteita toisiinsa. Kuva esittää siis viitekehystä, jonka kautta Finnet-brändin rakentamista lähestytään tässä työssä.



Kuvio 2: Ketjubrändin rakentamisen viitekehys.

2.2. Brändinrakennuksen puitteet yritysketjussa

Finnet-brändin rakentamisessa ja johtamisessa keskeisiksi teemoiksi nousevat organisaatioon ja sen rakenteeseen sekä kulttuuriin liittyvät ominaisuudet. Eri-tyisen tärkeä aihe on yritysketjun sisäiset identiteettirakenteet, sillä ne voivat helposti aiheuttaa konflikteja. Lisäksi yrityksen identiteetti on läheisessä yhteydessä brändin olemukseen. Huomiota kiinnitetään myös sopivan brändiarkkitehtuurin löytämiseen, sekä organisaatiokulttuurin ja sisäisen markkinoinnin merkitykseen ketjubrändin rakentamisessa.

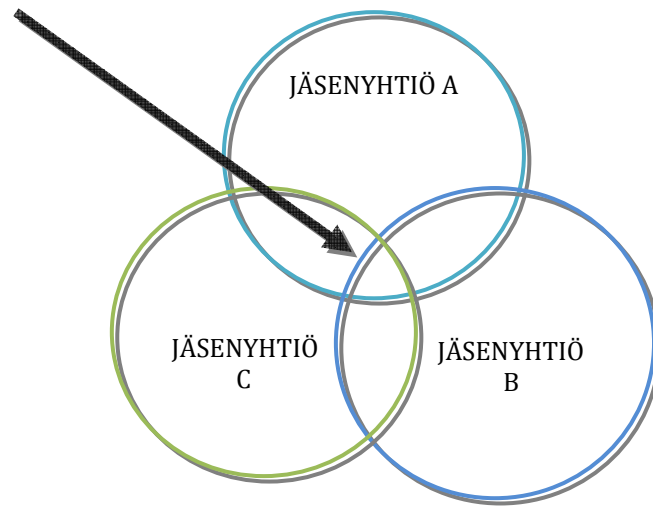
2.2.1. Yritysketjun identiteettirakenteet

Yrityksen identiteetti on avainasemassa yritysbrändin johtamisessa: ollakseen uskottava, brändin ja sen ydinarvojen täytyy olla harmoniassa yrityksen identiteetin kanssa (Rothacher 2004: 3,6). Yrityksen identiteetin käsitettä käytetään suppeimmillaan puhuttaessa yrityksen visuaalisesta identiteetistä tarkoittaen logoa, symboleita jne., mutta yleensä sillä tarkoitetaan organisaation näyttäytymistä sidosryhmille sekä keinoja, joilla se differoi itsensä muista yrityksistä (Interbrand 2007). Todellisuudessa, kuten Ind (1992: 19) asian ilmaisee, tämä termi on huomattavasti tarkempi kuvaaja. Organisaation identiteetti on sen käsitys omasta itsestään, jota muokkaavat yrityksen historia, sen uskomukset sekä filosofia, sen käyttämän teknologian luonne, omistusmuoto ja -suhteet, henkilöstö, johtajien persoonallisuus, eettiset ja kulttuurisidonnaiset arvot sekä sen toteuttamat strategiat. Toisin sanoen yrityksen identiteetti on yrityksen olemassaolon ydin. Näin ollen, kun halutaan vakiinnuttaa yritykselle uskottava brändi, täytyy ensin perehtyä sen identiteettiin (Kapferer 2002: 186).

Organisaation identiteetin merkitystä brändin rakentamisessa voidaan kuvailla siten, että brändin ollessa läheisesti yhteydessä sen takana seisovaan organisaatioon ei voida olettaa, ettei tällainen intiimi suhde aiheuttaisi identiteetin siirtymistä yrityksen ja yritysbrändin välillä. Organisaation rakenteen sekä prosessien aikaa kestäviä ja keskeisiä ominaisuuksia edustavalla yrityksen identiteetillä on myös syvälinen vaikutus yrityksen kykyyn muodostaa ja ylläpitää sen sidosryhmilleen antama lupaus (Kapferer 2002: 177, 186).

Finnet-ryhmän tapauksessa on kyse useiden yritysten identiteeteistä ja niiden yhtymäkohdista. Aiemmin mainitut yrityksen identiteettiä muokkaavat tekijät ovat siinä määrin moninaisia, että paikallisten puhelinyhtiöiden välillä on epäilemättä suuriakin eroja. Finnet-brändin tehtävänä onkin juuri tukea omalla identiteetillään toimivia yksiköitä, jolloin olennaista on keskittyä niihin paikallisten puhelinyhtiöiden identiteettien ominaisuuksiin, jotka ovat kaikille ryhmän jäsenille yhteisiä. Näistä ominaisuuksista muodostuva yhteinen identiteetti toimii pohjana ketjubrändille, joka viestii itsenäisten puhelinyhtiöiden muodostamasta laajemmasta kokonaisuudesta.

Yritysryhmän jäseniä yhdistävät tekijät,
joista ryhmän yhteinen identiteetti
muodostuu



Kuvio 3: Yritysryhmän yhteisen identiteetin muodostuminen.

Yritysketjuun kuuluvien yhtiöiden ei siis tarvitse olla toistensa kopioita, kunhan niiden väliltä löytyy sellaisia yhdistäviä tekijöitä, joita ne arvostavat toimintansa kannalta tärkeinä ja keskeisinä ominaisuuksina. Tällöin yhteistä brändiä rakennetaan näiden jaettujen arvojen pohjalta ja niissä rajoissa, missä se on mahdollista ilman, että yrityksiä yritetään pakottaa samaan malliin. Keinotekoinen ratkaisu, joka ei ole yhdenmukainen organisaation todellisen luonteen ja sen jäsenten identiteettien kanssa, ei todennäköisesti tule toimimaan. Markkanen (1999 a: 127) antaa kirjassaan aihetta havainnollistavan esimerkin:

”Eräässä hotelliketjussa johto päätyi monoliittiseen ratkaisuun, jossa kaikille hotelleille ryhdyttäisiin yhdessä rakentamaan yhteistä identiteettiä. Käytännössä tämä merkitsi saman nimen antamista kaikille hotelleille, samojen ulkoisten tunnusten käyttöönottoa ja saman kattomainonnan alle kuulumista. Päätös tehtiin konsernin johdossa, eikä keskustelua käyty visuaalisen rakenteen perusteista eikä eduista kaikkien ketjun yksiköiden kanssa.

Ketjun heikoimmat hotellit ottivat uudet ohjeet heti kirjaimellisesti ja panivat ne välittömästi täytäntöön. Ne kokivat siten saavansa itselleen laadullisen nosteen ketjun parempien hotellien maineesta. Mitään toiminnallisia muutoksia ei kuitenkaan tapahtunut.

Todellisuudessa toimenpide ainoastaan kohotti sidosryhmien odotuksia ja loi mielikuvan myös toimintaan liittyvistä parannuksista, mutta sidosryhmien kokemukset jäivät ennalleen.

Vastaavasti parhaat hotellit vastustivat viimeiseen asti yhteisten kylttien esille panemista. Ne kokivat, että ketjuyhteys heikentää niiden mainetta ensimmäisen luokan hotelleina. Myös ketjun lupaukset ja henki olivat niille vieraat. Toiminnallisia muutoksia ei tapahtunut niissäkään. Asiakkaat olivat ymmällään samannimisten, mutta laadullisesti hyvin erilaisten kokemustensa vuoksi. He eivät kyenneet kuvaamaan hotelliketjua tai edes hahmottamaan sitä ketjuna tai sen yksiköitä ketjuun kuuluviksi. Sisäisesti oltiin ymmällä, ja aikaa kului erilaiseen vallasta ja tottelemisesta käytävään keskusteluun sekä ponnisteluun ketjun sopeutumisen ja oman liiketoiminnan edistämisen välillä. Asiakkaiden mielikuvat hämärtyivät.”

Kuten esimerkki osoittaa, yritysmaailman arjessa ongelmaksi muodostuu usein konsernitason identiteetin ja erinäisten yksilökohtaisten tekijöiden muokkaamisen itsenäisten yksiköiden identiteettien yhteensovittaminen. Jos nämä identiteettirakenteen eri tasot eivät muodosta yhteistä kokonaisuutta, voi yritysryhmän sisällä syntyä hankaliakin konflikteja. (Markkanen 1999 a: 124) Toisekseen, jos yhteisbrändin alla markkinoitavien yritysketjun jäsenten identiteetit eivät ole keskenään harmoniassa, muodostuu asiakkaille välittyvästä kuvasta helposti epäyhtenäinen ja hämmentävä.

Seuraavan sivun kuvio esittää yhteenvedon identiteettirakenteisiin liittyvistä näkemyseroista. Mallin pohjana on Markkasen (1999 a: 151) yhtälönä esitetty ongelmankuvaus koskien tilannetta, jossa etsitään tasapainoa yrityksen johdon, henkilöstön sekä asiakkaan näkemysten välillä yrityksen identiteetistä. Markkasen mallia on sovellettu siten, että kuviossa esiintyvät elementit vastaavat Finnet-ryhmän tapauksessa vallitsevaa asetelmaa.

KETJUTASON JOHDON NÄKEMYS

organisaation identiteetistä, vahvuuksista ja kehittämisestä



PAIKALLISTEN PUHELINYHTIÖIDEN NÄKEMYS

organisaation identiteetistä, vahvuuksista ja kehittämisestä



ULKOISTEN SIDOSRYHMIEN NÄKEMYS

organisaation identiteetistä, vahvuuksista ja kehittämisestä

Kuvio 4: Yhteenvedo identiteettirakenteisiin liittyvistä näkemyseroista.

Pohjimmiltaan on siis kyse siitä, että organisaation eri tahojen näkemykset identiteetistä ja ominaisuuksista tulisi olla samassa linjassa, koska muuten sidosryhmien näkemys yrityksestä, eli organisaation imago, ei voi muodostua totuudenmukaiseksi.

Keskeisen osan organisaation identiteettiä muodostaa organisaation rakenne. Todellisuudessa on kuitenkin olemassa kaksi rinnakkaista rakennetta; perinteinen organisaatorakenne, joka määrittelee sen kuinka keskittynyt yritys on, kommunikaation kulun, raportointivastuun jakautumisen ja niin edelleen, sekä tämän lisäksi visuaalinen rakenne, joka käsittelee tuotteiden ja yrityksen brändäämistä sekä niiden esittämistä sidosryhmille. (Ind 1992: 70–71.)

Finnet-ryhmän tapauksessa on kyse niin kutsutusta *siirretystä identiteetistä*, jota toteuttaessaan yritysketjun jäsenet voivat olla keskenään erilaisia, mutta niillä

on yhteisiä kilpailuetuja. Koska asiakkaalle yhteisen brändin antama lupaus tietyn toiminnan osalta on merkittävä, kerrotaan paikallisten puhelinyhtiöiden nimen tai ulkoasun yhteydessä kuulumisesta Finnet-ryhmään (vrt. Markkanen 1999 a: 185). Jäsenyritykset voivat vapaasti päättää, missä määrin kuulumista Finnet-ryhmään tuodaan esille, mikä näkyy visuaalisten ilmeiden laajana monimuotoisuutena. Osa ryhmän jäsenistä käyttää Finnetin logoa ja värejä viestinnässään melko kattavasti, kun taas osaa ei visuaalisen identiteetin perusteella tunnista lainkaan Finnet-ryhmän jäsenyhtiöksi. Yhteistä ketjubrändiä rakennettaessa paikallisten yhtiöiden visuaalisia rakenteita pitäisi siis yhdenmukaistaa. Siirretyn visuaalisen identiteetin ajatuksena on, että itsenäiset yksiköt ovat helposti tunnistettavissa, mutta nähdään myös osana laajempaa kokonaisuutta (Olins 1989: 100).

2.2.2. Yritysketjun brändiarkkitehtuuri

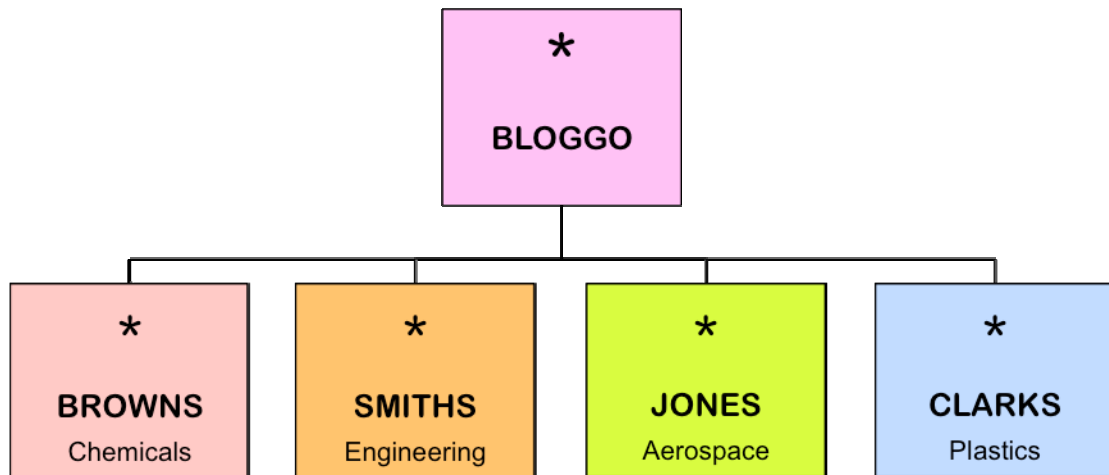
Organisaation identiteettirakenteet sekä visuaalinen rakenne ovat läheisesti kytköksissä toteutettavaan brändiarkkitehtuuriin. Brändiarkkitehtuurilla tarkoitetaan yrityksen tai konsernin brändirakennetta eli sitä, miten brändit on järjestetty suhteessa toisiinsa organisaation sisällä. Se määrittelee yksittäisten brändien roolit ja tehtävät sekä sen, minkä luonteisia ovat brändien tai yhtiön eri liiketoiminta-alueiden väliset suhteet. Kun brändiarkkitehtuuri on huolellisesti laadittu ja sitä johdetaan hyvin, se luo selkeyttä, synergiaa ja brändien keskinäistä vipuvoimaa sekä pyrkii ehkäisemään hajanaisuutta, markkinoilla vallitsevaa sekaannusta ja tarpeetonta brändinrakennustyötä. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 150; von Herten 2006: 67–68.)

Vaikka brändiarkkitehtuuri muotoutuu usein yrityksen kehityksen ja ajan myötä käytännöllisesti katsoen itsekseen, on sen suunnittelu strategista työtä, johon vaikuttavat yrityksen historia, liiketoiminnan luonne, asiakasrakenne ja konserneissa lisäksi tytäryhtiöiden sekä eri brändien roolit (von Herten 2006: 68). Brändiarkkitehtuurin suunnittelussa on kyse brändiportfolion jäsentämisestä sekä hallinnasta: siinä keskitytään sellaisiin kysymyksiin, kuten kannattaisiko mieluummin toteuttaa tuotebrändistrategiaa vai markkinoida kaikkia tuotteita yhteisen brändin alla, tai pitäisikö keskittyä tuotebrändien sijasta yritysbrändin rakentamiseen (Macrae & Uncles 1997). Finnet-brändin rakentamisen kannalta olennaisia ovat yritysbrändeihin liittyvät valinnat. Jos ajatellaan paikallisia puhelinyhtiöitä omina yritysbrändeinä, kysymykseksi jää miten yritysketjun

yhteinen brändi asettuu paikallisten puhelinyhtiöiden omiin brändeihin nähdä?

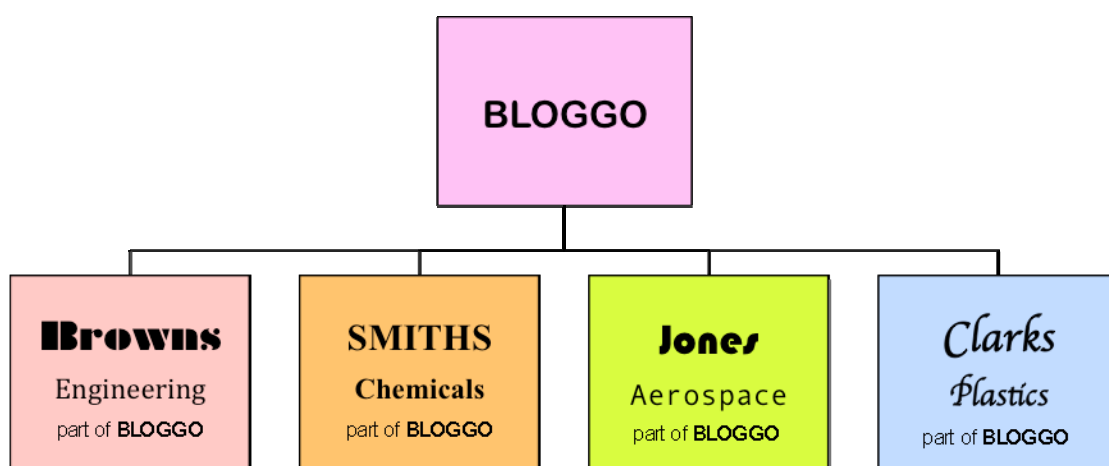
Finnet-brändin tehtäväksi on määritelty tukea omilla identiteeteillään toimivia paikallisia puhelinyhtiöitä. Tällä pyritään vahvemman kilpailuaseman saavuttamiseen etenkin valtakunnallisilla markkinoilla luomalla Finnet-ryhmälle parempaa tunnettuutta sekä uskottavuutta. Tarkoituksena on siis kehittää brändiarkkitehtuuri, joka rakentaa siltoja yritysten välille ja uudelleenmäärittää markkinoita (Macrae & Uncles 1997). Luonnollinen valinta näitä tavoitteita ajatellen on *harmonisoitu brändiarkkitehtuuri*, jollaisen Finnet-ryhmällä voisi jo nähdä olevan, vaikkakin todella hatarasti toteutettuna. Harmonisoidulle brändiarkkitehtuurille on ominaista saman oloinen visuaalinen ilme tai nimen yhteydessä käytettävä yhteinen liikemerkki, joiden on tarkoitus osoittaa asiakkaille ja muille sidosryhmille, että yritys on osa suurempaa kokonaisuutta. Harmonisoitu brändiarkkitehtuuri sopii konsernien ohella myös osuuskunnille ja yhteisiin liittymille, jotka muodostuvat yhteismarkkinointia harjoittavista itsenäisistä yrityksistä. Finnet-ryhmään sovellettuna ajatus on, että yritysketjun jäsenille on etua taustalla olevasta vahvasta, suuremmasta kokonaisuudesta (von Hertzen 2006: 75–76).

Vaikka brändiarkkitehtuurin suunnittelu on strategista työtä ja kyse on pohjimmiltaan huomattavasti laajemmista asiakokonaisuuksista kuin visuaalisesta linjasta, on visuaalisuus se tekijä, jonka avulla toteutettavaa brändiarkkitehtuuria ilmennetään. Erilaisia brändiarkkitehtuurin muotoja kuvataankin usein graafisiin ratkaisuihin perustuen, josta esimerkkeinä Olinsin (1989: 79) muodostamat mallit kuvioissa 5 ja 6. Yleensä brändirakenteita koskevat kysymykset käsittelevät konsernien sisäisiä järjestelyitä, mistä johtuen malleissa on selvästi esillä hierarkkisuus, joka ei Finnetin tapauksessa kuitenkaan ole näin yksiselkoista. Kuviot havainnollistavat kuitenkin erityyppisten brändiarkkitehtuurien toteuttamista myös Finnet-ryhmää ajatellen.



Kuvio 5: Harmonisoitu brändiarkkitehtuuri.

Yllä olevassa kuviossa esitetään selkeästi harmonisoitua brändiarkkitehtuuria ilmentävät elementit, eli saman oloinen visuaalinen ilme sekä nimen yhteydessä käytettävä yhteinen liikemerkki, jotka osoittavat että yritys on osa suurempaa kokonaisuutta. Usein organisaation brändirakenteet eivät ole kuitenkaan luokiteltavissa täysin yksiselitteisesti, ja erilaisia variaatioita on olemassa lukematon määrä. Finnet-brändi voidaan nähdä myös ns. tukijabrändinä, joka on yksi brändirakenteiden perustyypeistä (mm. Olins 1989; Aaker 2004).



Kuvio 6: Tukijabrändi.

Kun kyseessä on *tukijabrändi*, on brändiarkkitehtuurin tarkoituksena vahvistaa sekä tuettavia brändejä, että tukijabrändiä itseään näiden keskinäisen yhteyden kautta. Finnetin tapauksessa halutaan siis ensinnäkin lisätä tuettavan paikallisen puhelinyhtiön uskottavuutta ja auttaa liittämään siihen haluttuja miellelyhtymiä, sekä toisaalta vahvistaa Finnet-ryhmän brändiä itseään tuomalla se esiin mahdollisimman laajoissa yhteyksissä. Ketjubrändin rooli on näin ollen tehdä yhteys yksittäisiin yrityksiin näkyväksi ja tarjota vakuuttavuutta sekä uskottavuutta, sallien kuitenkin itsenäisille yhtiöille laajan vapauden luoda omia miellelyhtymiä. Finnet-brändi sopii erinomaisesti tukijabrändin tehtävään: koska ketjubrändi edustaa organisaatiota, joka seisoo jäseniensä ja niiden tarjonnan takana, se voi olla uskottava tukija joka toimii sekä toiminnallisella, että tunnetasolla (Aaker & Joachimsthaler 2000: 214; Aaker 2004: 55, 263).

2.2.3. Organisaation kulttuuri ja sisäinen brändäys

Organisaation brändirakenteiden hahmottamisen lisäksi täytyy yhteistä brändiä kehitettäessä saada aikaan brändiä tukeva ja edistävä kulttuuri (Aaker & Joachimsthaler 2000: 49–50). Organisaation kulttuuri käsittää työntekijöiden arvot sekä oletukset, jotka myös ohjaavat heidän käytöstään etenkin uusissa, ennen kokemattomissa tilanteissa (Wilkins & Ouchi 1983). Tällaisena tilanteena voidaan nähdä myös yhteisen brändin aseman ja merkityksen vahvistaminen yrittäjäryhmässä, mistä johtuen täytyy huomioida ja tarkkailla organisaation kulttuuria sekä sen asettumista brändin arvoihin nähden. Ristiriidat näiden kahden välillä voivat johtaa yhteensopimattomaan käytökseen suhteessa brändiin ja vaikuttaa tätä kautta haitallisesti sidosryhmien näkemyksiin brändistä (Harris & de Chernatony 2001).

Seuraavan sivun kuviosta käy ilmi organisaatiokulttuurin ja henkilöstön käytöksen merkitys brändinrakennusprosessissa. Taustalla oleva ajatus on, että organisaatiokulttuurin ja henkilöstön näkemysten sekä käyttäytymisen tulisi olla linjassa brändistrategian määrittelemän brändin kanssa, jotta asiakkaille sekä muille sidosryhmille muodostuva kuva yrityksestä olisi tavoitteiden mukainen. Tämän mallin sekä aiemmin esitetyn identiteettirakenteisiin liittyviä näkemyseroja esittävän kuvion välillä on selkeää yhteneväisyyttä, mikä kertoo ilmiöiden läheisestä yhteydestä toisiinsa.



Kuvio 7: Organisaatiokulttuurin merkitys brändin rakentamisessa.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttavassa muutoksessa sisäisellä markkinoinnilla on keskeinen rooli, sillä se on tärkein linkki kulttuurin ja strategian välillä. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on tällöin strategisen tiedon – Finnetin tapauksessa brändin arvojen, mission ja identiteetin – välittäminen työntekijöille sekä vaikuttaminen organisaation sisäisiin suhteisiin ja kulttuuriin (Markkanen 1999 b: 86–87). Sisäisen markkinoinnin prosessin onnistunut toteuttaminen tai mahdollinen epäonnistuminen riippuu johtajien asenteissa ja käyttäytymisessä tapahtuvista muutoksista, sillä ne heijastuvat nopeasti myös henkilökuntaan (Grönroos 1990: 238). Finnet-ryhmän kohdalla keskeistä on siis alueellisten puhelinyhtiöiden johtajien käyttäytyminen ja heitä koskevat seikat, jotka vaikuttavat yksittäisten yritysten työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Sisäisen markkinoinnin pyrkimyksenä on auttaa henkilökuntaa luomaan voimakas tunneside brändiin. Ilman tätä sidosta työntekijät todennäköisesti aliarvioivat brändin asiakkaissa herättämät odotukset johtuen joko siitä, että brändin asiakaslupausta ei ole ymmärretty, tai koska he eivät usko brändiin. Usein organisaation sisäiseen brändiviestintään ei kuitenkaan panosteta tarpeeksi; tunnesiteen luomiseen brändin ja työntekijöiden välille ei riitä pelkkä tiedotta-

minen, vaan työntekijät täytyy vakuuttaa brändin vahvuudesta. Soveltamalla kuluttajamarkkinoinnin periaatteita sisäiseen viestintään voidaan saavuttaa parempi ymmärrys brändin visiosta ja jopa aikaansaada voimakas mieltymys sitä kohtaan työntekijöiden keskuudessa. Näiden periaatteiden toteuttaminen tarjoaa henkilökunnalle mahdollisuuden ”elää” brändin visiota heidän jokapäiväisissä toimissaan, jolloin brändin olemus välittyy myös asiakkaille. Kun työntekijät välittävät brändistä ja uskovat siihen, he ovat motivoituneita työskentelemään ahkerammin ja heidän uskollisuutensa yhtiötä kohtaan kasvaa; yhteinen tarkoitus ja identiteetti yhdistävät sekä inspiroivat henkilökuntaa. (Mitchell 2002: 99–100.)

Sisäisen viestinnän sekä markkinoinnin ohella on alettu puhua *sisäisestä brändäyksestä*. Sisäisen brändäämisen pitäisi olla tärkeä prioriteetti brändin johtamisessa (Keller 2008: 126), mutta useissa organisaatioissa brändin rakentaminen nähdään ainoastaan ulospäin suuntautuneena viestinnän toimintona. Jos brändin halutaan olevan integroitu osa yrityksen strategiaa, sen täytyy saavuttaa vetovoimaa myös organisaation sisällä. Useimmiten työntekijät eivät kuitenkaan edes tunne tai ymmärrä yrityksen strategiaa, joten epäonnistuminen brändilupauksen lunastamisessa ei ole yllättävää (Tavassoli 2007). Onnistunut sisäisen brändäyksen ohjelma vaatii vahvan strategian, joka ajaa brändin toimintaperiaatteisiin kaikilla organisaation alueilla. Keskeisimpiä haasteita sisäisessä brändin rakentamisessa ovat yksiköiden välisen yhteistyön järjestäminen viestinnän ja johtajuuden avulla, koulutus brändilupauksen jatkuvan toteuttamisen saavuttamiseksi sekä prosessin liikkeellä pitämiseksi tarvittavien mittaus- ja tunnistustapojen kehittäminen (McQuillan 2008: 39).

Finnet-ryhmän tapauksessa täytyy pohtia, mitä voidaan tehdä, jotta nykyiset työntekijät, eli paikallisten puhelinyhtiöiden henkilöstö, omaksuisivat yhteisbrändin. Tilanteessa, jossa ihmiset pitäisi voittaa puolelleen, ei riitä kaikille yhteisesti suunnattu brändikampanja (Tavassoli 2007). Sisäisessä brändäämisessä voidaan käyttää hyväksi markkinatutkimuksesta tuttuja metodeja, joiden avulla voidaan kartoittaa organisaation kulttuuria ja tunnistaa erinäiset alakulttuurit sekä tiedonkulku organisaation läpi (Mitchell 2002: 103). Toinen mahdollisuus on toteuttaa erilaisiin suhtautumistapoihin perustuvaa segmentointia ja tunnistaa brändin kannattajat, kyynikot sekä vastustajat, mikä mahdollistaa sisäisen brändiviestinnän mukauttamisen työntekijöiden suhtautumiseen sopivaksi. Eri-tyisen tärkeää on Finnet-ryhmän sisäisten mielipidejohtajien tunnistaminen, sil-

lä heillä on keskeinen rooli brändin mission, arvojen sekä identiteetin sisäänrakentumisessa organisaation kulttuuriin (Mitchell 2002; Tavassoli 2007).

2.3. Ketjubrändin perusta

Käsillä olevassa pääluvussa on tähän mennessä perehdytty ketjubrändin rakentamiseen keskeisesti liittyviin tekijöihin, jotka ovat merkittäviä juuri Finnet-brändin tapauksessa. Kun yhteisbrändin rakentamisen puitteisiin on nyt tutustuttu, käsitellään seuraavaksi niitä elementtejä, jotka muodostavat ketjubrändin perustan.

Yksi keskeisimmistä käsitteistä tässä yhteydessä on brändipääoma, joka viittaa brändistä saatavaan hyötyyn. Finnetin tapauksessa erityisen tärkeää on tarkastella brändipääomaa yrityksen näkökulmasta: Finnet-brändin pitäisi tarjota paikallisille puhelinyhtiöille jonkinlaista lisäarvoa, jotta sen toteuttamiseen kannattaisi ylipäättään ryhtyä. Brändipääoman olemassaololla on kuitenkin omat edellytyksensä: brändin täytyy olla tunnistettavissa, eli sillä pitäisi olla oma identiteetti joka ilmaisee brändin todellista olemusta, suuntaa ja tarkoitusta. Brändi-identiteetti on näin ollen olennainen osa ketjubrändin kivijalkaa, ja se pitää sisällään myös brändilupauksen, joka viestii sidosryhmille, minkälaista hyötyä brändi voi heille tarjota ja on siten osaltaan rakentamassa brändin perustaa.

2.3.1. Brändipääoma

Keskeisimmillään brändin rakentamisessa on kyse tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien kehittämisestä brändipääoman voimalla. Vaikka brändipääoman käsitteestä on olemassa useita erilaisia näkemyksiä, ovat useimmat yhtä mieltä siitä, että brändipääoma muodostuu tietyn brändin ainutlaatuisista markkinoinnillisista vaikutuksista. Toisin sanoen brändipääoma selittää, miksi markkinointitoimenpiteet johtavat erilaiseen tulokseen brändätyn tuotteen tai palvelun ja brändäämättömän tuotteen välillä. Brändipääoman käsite tarjoaa näin ollen yhteisen nimittäjän, jonka avulla voidaan tulkita markkinointistrategioita sekä arvioida brändin arvoa. (Keller 2008: 37–38.)

Yleensä brändipääoman käsite liitetään tuotebrändeihin, mutta Finnetistä puhuttaessa on kyse yrityksen brändipääomasta. *Yrityksen brändipääoma* käsittää

sen, minkälaista suhtautumista tietyn, tunnistetun yritysbrändin sanat ja teot, viestintä sekä tuotteet herättävät kuluttajissa, asiakkaissa, työntekijöissä, toisissa firmoissa tai missä tahansa muussa sidosryhmässä. Yrityksellä tai organisaatiolla on siis positiivista brändipääomaa silloin, kun jokin sidosryhmä reagoi suosiollisemmin yrityksen mainoskampanjaan, yritysbrändin alla markkinoituun tuotteeseen tai palveluun jne., kuin samaiseen tarjontaan, jos se olisi tuntemattoman tai fiktiivisen yrityksen toteuttamaa. (Keller 2008: 449.)

Kuten aiemmin jo todettiin, Finnet-ryhmän kaltaisen yhteistyöverkoston yhteistä brändiä rakennettaessa keskeiseksi nousee perinteisen asiakasnäkökulman ohella se, mitä brändillä on tarjota sen piirissä toimiville yrityksille. Ketjubrändin toteuttamisesta saatava hyöty on se tekijä, joka alun alkaen motivoi alueellisia puhelinyhtiöitä yhteisen Finnet-brändin rakentamiseen. Brändit ovat monessa mielessä arvokkaita yrityksille. Ne toimivat mm. identifioivana tekijänä ja tarjoavat lain mukaista suojaa tuotteiden ainutlaatuisille ominaisuuksille, ja voivat mahdollistaa korkeamman myyntikatteen tai vaikka nostaa koko yrityksen arvoa (Keller 2008: 9). Tärkeää on selvittää, mitä sellaisia hyötyjä Finnet-brändi voi tarjota, joista paikalliset puhelinyhtiöt haluavat päästä osallisiksi – mitä ovat ne spesifit brändipääoman ominaisuudet, jotka tekevät Finnet-brändistä arvokkaan ryhmän jäsenyhtiöiden silmissä?

Kun kerran brändipääoma käsittää tiettyyn brändiin kohdistuvan suhtautumisen, pitää se silloin sisällään myös suhtautumiseen vaikuttavan ja mielikuvia muokkaavan brändin identiteetin. Brändi-identiteetti määrittelee sen, mitä brändi todella edustaa, ja sen pohjalta tehdään brändiviestintään liittyvät päätökset. Toisin sanoen brändi-identiteetin mukaan määräytyy millaista kuvaa brändistä välitetään, jolloin se osaltaan ilmentää brändin pääomaa ja tuo sitä näkyviin. Brändi-identiteetillä on siten merkittävä rooli asiakaspohjaisen brändipääoman luomisessa ja ylläpitämisessä.

2.3.2. Brändi-identiteetti

Kuten yrityksen identiteetti, myös brändi-identiteetti on aiemmin yhdistetty lähinnä visuaalisiin piirteisiin. Yritysten logoja ja symboleita suunnitelleet toimistot kutsuivat pitkän aikaa suunnittelutyönsä tuotosta brändin identiteetiksi (mm. Olins 1989). Myöhemmin brändi-identiteetin käsite on kuitenkin syventynyt, liittäen sen brändin olemukseen ja keskeisiin ominaisuuksiin. Myös tässä

työssä lienee käynyt ilmi brändin identiteetin merkittävä rooli organisaation perusarvojen ja tarkoituksen ymmärtämisessä: brändi-identiteetti on brändin johtamisen olennaisin osa, sillä se ohjaa ja antaa virikkeitä brändinrakennusohjelmille (Aaker 1996: 72; Aaker & Joachimsthaler 2000: 51).

Finnet-brändin rakentamisessa yhteisen brändi-identiteetin määrittäminen ja viestiminen yritysketjun sisällä edistävät ja helpottavat Finnet-brändin omaksumista paikallisten puhelinyhtiöiden keskuudessa. Jotta itsenäiset yhtiöt hyväksyisivät ketjubrändin ja tuntisivat sen omakseen, täytyy brändin perustua kaikille yhteisiin arvoihin. Tätä kautta brändi-identiteetti auttaa rakentamaan juuri Finnet-ryhmälle sopivan, sen organisaation rakenteen sekä yksilölliset piirteet huomioivan brändin.

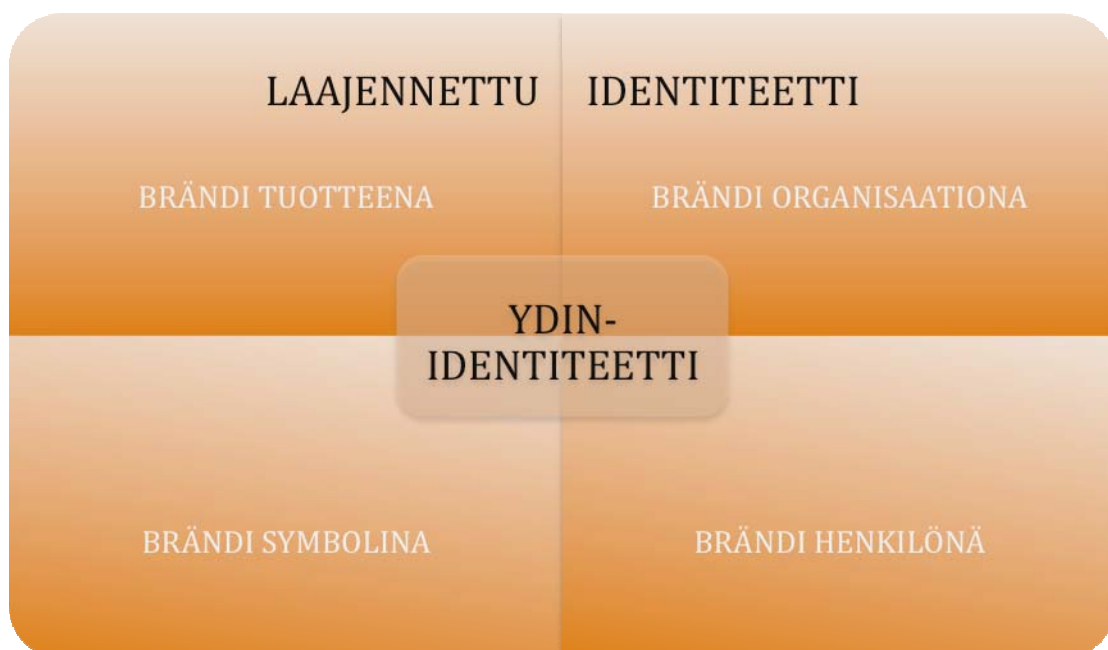
Brändi-identiteetti tarjoaa siis työkalun, jonka avulla brändistä saadaan rakennettua yhtenäinen. Se toimii brändin runkona, jonka mukaisesti voidaan määrittää positioinnin rajaukset, säännellä brändin ilmaisutapoja sekä varmistaa sen yksilöllisyys ja kestävyys. Jotta brändi voisi kehittyä vahvaksi, ja jotta se myös säilyisi vahvana, täytyy brändin johtamisessa pysyä uskollisena brändi-identiteetille. Edellytyksenä määritellyn identiteetin pätevyydelle on myös sen pohjautuminen kolmeen ominaisuuteen, jotka ovat kestävyys, yhtenäisyys sekä totuudenmukaisuus. (Kapferer 1994: 42.)

Brändi-identiteetin voidaan nähdä muodostuvan ydin-identiteetistä (core identity) sekä laajennetusta identiteetistä (extended identity). *Ydin-identiteetti* muodostuu niistä brändiin liitettävistä miellelyhtymistä, jotka kaikkein todennäköisimmin pysyvät muuttumattomina ajan saatossa sekä brändin laajentuessa uusille markkinoille ja uusiin tuoteryhmiin. Brändi-identiteetin ydintä voidaan lähestyä seuraavien kysymyksien kautta: Mikä on brändin sielu? Mitkä ovat brändin perustavaa laatua olevat uskomukset ja arvot, jotka ohjaavat brändiä? Mitkä ovat brändin takana olevan organisaation kompetenssit? Mitä brändin takana oleva organisaatio edustaa? Ydin-identiteetin tulisi sisältää elementtejä, jotka tekevät brändistä ainutlaatuisen ja arvokkaan. Siten brändi-identiteetin ytimen pitäisi yleensä antaa jotain brändin arvoväittämään sekä luoda perustaa uskottavuudelle. Brändin *laajennettu identiteetti* puolestaan pitää sisällään elementtejä, jotka antavat brändille tekstuuria ja täydentävät sen ydin-identiteettiä. Laajennettu identiteetti lisää brändi-identiteettiin yksityiskohtia ja

tekee siitä rikkaamman. Laajennetun identiteetin ei tarvitse olla samalla tavalla aikaa ja muutosta kestävä, kuin identiteetin ytimen. (Aaker 1996: 86–87.)

Brändi-identiteettiä määriteltäessä brändiä voidaan tarkastella tuotteena, organisaationa, henkilönä sekä symbolina. Näiden neljän näkökulman tarkoituksena on varmistaa, että brändi-identiteetistä muodostuu tarpeeksi monimuotoinen ja syvällinen. Näkökulmien hyödyntäminen auttaa tunnistamaan brändin eri elementtejä, jotka voivat selkiyttää, rikastuttaa sekä differoida sen identiteettiä. On kuitenkin huomattava, että jokaisen brändin ei tarvitse hyödyntää kaikkia neljää perspektiiviä; joskus vaikka vain yhteen näkökulmaan liittyvät mielleyhtymät ovat ainoita soveliaita ja tarjoavat brändi-identiteetille riittävästi sisältöä. Oleellista on kuitenkin harkita, mitkä näistä perspektiiveistä juuri kyseisessä tapauksessa auttavat ilmaisemaan, mitä brändin tulisi asiakkaan mielessä edustaa, ja käyttää niitä. (Aaker 1996: 78.)

Seuraava kuvio on laadittu Aakerin (1996: 79) kehittämän brändi-identiteetin suunnittelumallin pohjalta, ja sen tarkoituksena on ilmentää brändi-identiteetin rakennetta sekä sen muodostumista brändiin liitettävistä mielleyhtymistä.



Kuvio 8: Brändi-identiteetin muodostuminen.

Tuotteeseen liittyvät mielleyhtymät ovat lähestulkoon aina tärkeä osa brändi-identiteettiä, sillä ne ovat suorassa yhteydessä asiakkaiden brändejä koskeviin valintoihin sekä käyttökokemuksiin. Brändin tarkastelu tuotteena kattaa tuotealueeseen, tuoteominaisuuksiin, laatuun/lisäarvoon, käyttötapoihin, käyttäjiin sekä alkuperämaahan liittyvät tekijät. Brändi organisaationa- näkökulma keskittyy tuotteeseen tai palveluun liittyvien piirteiden sijasta organisaation tunnusmerkkeihin. Organisaation ominaisuudet ovat kestävämpiä ja vastustuskykyisempiä kilpailutilanteessa, kuin tuotteen ominaisuudet ja tarjoavat näin ollen vakaamman pohjan brändi-identiteetille. Brändin tarkasteleminen organisaationa perustuu organisaation näkyvyyteen sekä sen kulttuuriin, arvoihin, ihmisiin, ohjelmiin ja omattuihin etuihin tai taitoihin. Brändi henkilönä- näkökulma keskittyy puolestaan niihin inhimillisiin piirteisiin, jotka tiettyyn brändiin liitetään. Brändin persoonaa voidaan kuvata samoilla sanoilla, kuin mitä käytetään puhuttaessa henkilöistä. Tähän näkökulmaan sisältyvät myös brändin ja asiakkaan välisen suhteen ominaispiirteet. Brändin näkeminen symbolina liittyy läheisesti brändin persoonaan: kun brändillä on sellainen visuaalinen symboli, joka ilmentää sen persoonaa, paranee brändin persoonan kyky vahvistaa brändin piirteitä. (Aaker 1996.)

2.3.3. Brändilupaus

Ajatellen, että brändi-identiteetti on ainutlaatuinen yhdistelmä brändiin liitettäviä mielleyhtymiä joita brändistrategiaa toteuttava taho haluaa luoda ja ylläpitää, sisältyy brändin identiteettiin organisaation asiakkaalle antama lupaus. Brändi-identiteetin toteuttamisen lopullisena tavoitteena onkin rakentaa suhdetta brändin ja asiakkaan välille perustuen joko toiminnallisia, tunnepohjaisia tai asiakkaan persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä tarjoavaan arvoväittämään tai vahvistamalla toisen brändin uskottavuutta tukemalla sitä (Aaker & Joachimsthaler 2000: 71–72). Toisin sanoen, jotta brändi ja sen ominaisuudet olisi helpompi hahmottaa, muodostetaan sidosryhmille annettava lupaus, joka auttaa ymmärtämään brändin olemusta ja antamaan arvoa sille, miten brändi voi parantaa heidän kokemustaan (de Chernatony 2002: 116–117).

Brändilupauksen merkitys käy esille esimerkiksi The American Productivity & Quality Centerin sekä American Marketing Associationin teettämän brändien ja brändäämisen benchmarkingiin kohdistuneen tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen mukaan benchmark-yritykset ovat omaksuneet kokonaisvaltaisen nä-

kökulman brändin rakentamiseen, jossa tarkastellaan brändiä joka suunnasta perehtyen asiakkaiden ohella johtajien, työntekijöiden, yhteistyöyritysten sekä muiden relevanttien sidosryhmien näkemyksiin sekä asenteisiin brändiään kohtaan. Näitä näkökulmia tutkitaan sekä vertaillaan keskenään, ja lopulta niistä suodattuu muotoiltu lausuma brändin tarkoituksesta ja sen tuottamasta arvosta. Kutsuttiin tätä julkilausumaa sitten brändin arvoväittämäksi, ydinlupaukseksi tai brändilupaukseksi, on organisaatio käynyt läpi prosessin, jossa on määritelty brändin keskeiset arvot, tarkoitus sekä identiteetti. Benchmark-yrityksillä on tapana tehdä syntynyt brändilupaus tunnetuksi koko organisaatiossa, mukaan lukien ulkoiset yhteistyökumppanit ja hankkijat. Annetusta lupauksesta tulee perusta, joka toimii pohjana sisäisen ja ulkoisen brändiviestinnän kehittämisessä. (Schultz & Schultz 1998.)

Voidaan siis ajatella niin, että siinä missä brändi-identiteetti toimii ohjaavassa roolissa brändistrategian toteuttamisessa ja johtamisessa, tiivistää brändilupaus identiteetin keskeisimmät elementit ja tekee siitä helpommin viestittävän. Brändilupauksen muodostaminen on kriittinen vaihe brändistrategian toteuttamisessa. Annettu lupaus muokkaa asiakkaan brändiin kohdistamia odotuksia (esim. Hanna 2006), joten lupauksen täytyy olla sellainen, jolle asiakkaat antavat arvoa. Sen pitää sekä vastata asiakkaiden suurimpaan tarpeeseen, että differoida brändi kilpailijoistaan. Lisäksi lupauksesta tulee olla mahdollista pitää kiinni – brändilupauksen lunastaminen on ensisijaisen tärkeää, ja yrityksen tulisi todella omistautua lupauksen täyttämiseksi (Harnish 2004). Kun määritettyä asiakaslupausa toteutetaan hyvin käytännön toiminnassa, se saa aikaan korkeaa yrityskehityksen brändin tunnettuutta sekä arvostusta, ja tämän seurauksena tyytyväisiä asiakkaita (Kautto & Lindblom 2004: 13).

2.4. Finnet-brändin kehittämisen haasteet

Finnet-brändin kehittämisen keskeisimmät haasteet kumpuavat organisaation erityisestä rakenteesta ja toimintamalliin liittyvistä erityispiirteistä. Yhteisbrändin kehittämistä voidaan lähestyä vaikkapa organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Usein etenkin suuret yritykset muodostuvat erinäisistä alakulttuureista, joiden edustajien arvot ja prioriteetit ovat suurella todennäköisyydellä toisistaan poikkeavia (Hatch & Schultz 2001: 130). Finnet-ryhmää ajateltaessa alakulttuurit muodostuvat alueellisten puhelinyhtiöiden muodostamista ryhmistä se-

kä Finnet-Liiton yhteiselimissä toimivista yksilöistä. Alueellisilla puhelinyhtiöillä on pitkä historia itsenäisinä toimijoina, joten on itsestään selvää, että ne ovat keskenään erilaisia, oman identiteetin, arvot sekä totutut tapansa omaavia yksiköitä. Ketjubrändin rakentamisella pyritään puhelinyhtiöiden voimavarojen yhdistämiseen, mutta vaikka ketjuuntumisen voidaan nähdä parantavan yksittäisten toimijoiden kilpailukykyä (esim. Kotisalo & Kiuru 1997: 13), nähdään paikallisten puhelinyhtiöiden sitouttaminen yhteiseen Finnet-brändiin ongelmallisena.

Halukkuutta sitoutua yhteisbrändiin voidaan pyrkiä parantamaan selvittämällä, minkälaiseen yhteistoimintaan paikallisilla puhelinyhtiöillä on kiinnostusta ryhtyä, sillä yhteiset toiminnot luovat ketjubrändille sisältöä ja antavat yritysyhtymän jäsenille syyn sitoutua brändiin. Tätä selvitettäessä pitäisi kiinnittää huomiota esimerkiksi nykytilanteeseen kaivattuihin muutoksiin, sekä ketjubrändistä saataviin hyötyihin, jotka mahdollisesti motivoisivat sitoutumista Finnet-brändiin.

Vaikka puhelinyhtiöt olisivatkin motivoituneita yhteisen Finnet-brändin rakentamiseen, kohdataan brändin kehittämisessä käytännön toteutukseen liittyviä haasteita. Keskeinen kysymys on, miten ketjubrändistä saadaan luotua yhtenäinen, kun siihen kuuluvat yritykset ovat keskenään erilaisia? Finnetin tapauksessa voitaneen soveltaa samaa ajattelutapaa, kuin puhuttaessa kansainvälisistä suuryrityksistä, joiden haasteena on eri tuoteryhmien, markkina-alueiden tai vaikkapa tytäryhtiöiden pitäminen linjassa yhteisen brändin kanssa. Kapfererin (1994: 238) mukaan *helpoin tie yhtenäisen brändiviestinnän saavuttamiseen ja ylläpitämiseen on yhdenmukaisen brändi-identiteetin selventäminen eri yksiköille*. Sen sijaan, että keskityttäisiin viestinnällisiin tuotoksiin ja niiden yhtenäistämiseen käytännön tasolla, on parempi aloittaa luomalla yksimielisyys brändin perusteista: sen arvoista, missiosta ja identiteetistä. Vaikka brändi-identiteetti tarjoaakin työkalun, jonka avulla voidaan onnistua luomaan yhtenäinen ja eheä brändi, liittyy sen toteuttamiseen omat haasteensa.

Ensinnäkin yhteisen brändin toteuttamisesta vastaavien henkilöiden tulee varmistaa, että heidän näkemyksensä brändin kulmakivistä sointuu yhteen yritysketjussa kauttaaltaan vallitsevien näkemysten kanssa. Tämä edellyttää yksittäisten jäsenyhtiöiden ominaisuuksien ja piirteiden selvittämistä, minkä kautta voidaan hahmottaa Finnet-yhtiöitä yhdistävät tekijät, eli Finnet-ryhmän yhtei-

nen identiteetti. Sellainen organisaation identiteetti, johon paikalliset puhelin-yhtiöt, niiden yritysjohto sekä henkilöstö voivat samaistua, voi olla vaikea määritellä. Se on kuitenkin äärimmäisen tärkeä tehtävä, sillä jos yhteistä, brändin perustana toimivaa identiteettiä ei onnistuta luomaan, saattaa siitä seurata vakavia ongelmia jotka mahdollisesti tarvelevät koko brändinrakennusprosessin: myös Finnet-ryhmän tapauksessa ovat vaarana konserni- ja yksikötason identiteettien epäyhtenäisyydestä seuraavat ongelmat, joita ovat valtataisteluiden ja kapinoinnin syntyminen, itsenäistymisaikheet, näkyvä poikkeaminen graafisista linjoista sekä yhteisesti sovittujen toimintatapojen laiminlyönnit (Markkanen 1999 a: 124). Jotta tällaisilta ongelmilta vältyttäisiin, tulisi yhteisen identiteetin määrittämisessä ymmärtää, mitkä organisaation arvot ovat kaikille Finnet-ryhmän jäsenille yhteisiä. Yhtenäinen brändi-identiteetti ja menestyksenkäs visio perustuvat juuri näihin jaettuihin arvoihin (vrt. Hatch & Schultz 2001: 130).

Kun sitten ryhdytään selvittämään organisaation jäsenten näkemyksiä brändi-identiteetistä ja siitä mitä brändi todella edustaa, täytyy muistaa, että nämä asiat perustuvat todellisuuteen eivätkä toivetilaa. Joskus yritysbrändin keskeisiä ominaisuuksia selvittäessä johtajat puhuvat kuitenkin yrityksen toivekuvasta – millaisia näkemyksiä he haluaisivat sidosryhmillä yrityksestä olevan. Siinä missä juuri lanseeratun brändin johtamisessa voidaan melko vapaasti valita suunta mihin halutaan edetä, on tämä vapaus pitkän historian omaavan brändin kohdalla kovin rajoitettu. Finnet-ryhmä haluaisi tulla nähdyksi nykyaikaisia palveluja tuottavana, modernina ja perinteikkäänä, paikallisesti palvelevana mutta valtakunnallisesti kilpailevana yritysketjuna. Finnet-nimelle on kuitenkin 12-vuotisen olemassaolonsa aikana muodostunut oma, tietyn tasoisen autonomian saavuttanut olemus sekä identiteetti, joka tulee huomioida brändin kehittämisessä.

Kun yhteiset, sekä organisaatioon, että brändiin liittyvät identiteettitekijät on löydetty, muodostuu seuraavaksi haasteeksi niiden viestiminen yritysketjun osapuolille siten, että organisaation kaikki tahot sisäistävät määritellyt arvot ja toimivat niiden mukaisesti. Sisäisen markkinoinnin sekä henkilökunnalle suunnatun viestinnän merkitystä painotetaan usein etenkin palvelubrändien yhteydessä, koska asiakkaat näkevät palvelua toteuttavan henkilökunnan brändin ilmentäjinä, jotka personoivat brändin (Bateson: 1995). Jos henkilökunta ei toteuta toiminnassaan brändin arvoja, synnyttää asiakkaan tuntemaan brändin ja hänen saamansa palvelun välinen ristiriita epäselvyyttä brändin to-

dellisesta olemuksesta. Kyse on siis onnistumisesta sisäisen brändin rakentamisessa ja siitä, kyetäänkö organisaation kulttuuria muuttamaan. Finnet-ryhmän kohdalla tärkeässä asemassa on viestintä brändistrategiaa johtavien yhteisöiden sekä itsenäisten puhelinyhtiöiden välillä sen edistämiseksi, että erinäiset alakulttuurit sisäistäisivät yhteisbrändin arvot, mission sekä identiteetin. Tätä kautta viesti saadaan välitettyä työntekijöille ja siten asiakaspintaan, mutta kuten Finnet-Liiton vuosikertomuksessa (2005: 10) todetaan, yritysketjun rakenne ja yhtiöiden erilaiset tavoitteet asettavat sisäiselle viestinnälle mittavat haasteet.

Finnet-brändin kehittämisen haasteista voisi tehdä lyhyen yhteenvedon: Kuten johdantoluvussa mainittiin, Finnet-brändin merkittävin heikkous on sen huono tunnettuus, mikä johtuu puutteellisesta ja rikkonaisesta brändiviestinnästä. Heikon brändiviestinnän takana voidaan puolestaan nähdä täsmällisen brändistrategian puuttuminen. Kattavaa brändistrategiaa taas on vaikea luoda ja lähes mahdotonta toteuttaa, elleivät organisaation jäsenet ole motivoituneita ja sitoutuneita kyseiseen toimintaan. Ensimmäinen asia, johon Finnet-brändiä kehitettäessä tulisi siis kiinnittää huomiota, on yhteisen brändin ja löyhän, jopa hajanaisen organisaation nivoutuminen yhteen. Ongelmaa voidaan lähestyä etsimällä niitä tekijöitä, jotka yhdistävät Finnet-ryhmän jäseniä ja rakentaa brändiä näiden elementtien pohjalta. Tämän ajattelun mukaisesti yhtenäinen ketjubrändi saadaan luotua muodostamalla eri osapuolten näkemyksiin nähden harmoninen brändi-identiteetti, joka auttaa sitouttamaan paikalliset puhelinyhtiöt Finnet-brändiin ja toimii ohjaavana tekijänä yhteisbrändin johtamisessa.

3. KETJUBRÄNDIN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET

Tutkielman ensimmäinen tavoite oli muodostaa käsitys yritysketjun brändin rakentamiseen liittyvistä haasteista. Pyrkimyksenä oli luoda kattava kuva Finnet-ryhmän yhteisen brändin rakentamisen ilmiökentästä, ja tämä tehtiin teorian pohjautuen pääluvussa kaksi. Tutkielman toinen tavoite on selvittää, millaisia mahdollisuuksia ketjubrändin kehittämiseksi on olemassa. Tavoite pyritään saavuttamaan Finnet-ryhmän sisällä toteutetun empiirisen tutkimuksen avulla. Empiirisessä osassa perehdytään siihen, missä määrin paikallisilla puhelinyhtiöillä on kiinnostusta yhteisen brändin rakentamiseen ja mitä edellytyksiä tällaiselle sitoutumiselle on olemassa. Tarkoituksena on selvittää myös, mitä yhteisen brändin halutaan edustavan ja millaisena sen rooli nähdään.

3.1. Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tässä työssä toteutetaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Yleinen näkemys on, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä, mistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein on kyse. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, tässä työssä käytetty aineisto on koottu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa on käytetty laadullista metodologiaa, jossa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tutkittavaa tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti ilman, että tuloksia pyritään yleistämään. (Hirsjärvi 2002: 152, 155.)

Tutkimus on luonteeltaan tapaus- eli casetutkimus, joka on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä laadullisista menetelmistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154). Nimensä mukaisesti menetelmä pyrkii yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon hankkimiseen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi 2004: 125). Tapauksetutkimus on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää eksperimentiksi tai joissa ei voida kontrolloida niihin vaikuttavia tekijöitä (Syrjälä 1994: 12). Tässä työssä tutkittava tapaus on tietoliikennealalla toimiva Finnet-ryhmä, joka muodostuu useista paikallisista puhelinyhtiöistä.

3.1.1. Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin haastattelumenetelmää. Aineisto hankittiin toteuttamalla viisi teemahaastattelua, joissa Finnet-ryhmään kuuluvien paikallisten puhelinyhtiöiden toimitusjohtajat kertoivat näkemyksistään koskien mm. yhteisen brändin rakentamisen tarpeellisuutta, edellytyksiä sekä mahdollisuuksia. Haastattelun käyttäminen tiedonkeruumenetelmänä tuntui luonnolliselta valinnalta useastakin syystä. Hirsjärven (2002: 172) mukaan haastattelu on sovelias tiedonkeruun metodi silloin, kun halutaan saada selville mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Haastattelun soveltuvuutta tähän työhön voidaan perustella myös sillä, että tutkimuksessa haluttiin saada esille syvällistä tietoa, ja haastateltaessa tähän voidaan päästä esimerkiksi pyytämällä esitettyihin mielipiteisiin perusteluja sekä esittämällä tarpeen mukaan lisäkysymyksiä. Myös se, että ei-kielelliset vihjeet haastattelutilanteessa auttavat ymmärtämään vastauksia ja niiden merkityksiä sekä taustalla olevia motiiveja, puolsi haastattelun valitsemista käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme 2001: 34–35).

Erityyppisistä haastattelumenetelmistä käyttöön otettiin teemahaastattelu, sillä se on hyvin joustava haastattelumuoto. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä ja teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan ohella myös tutkittava toimii tarkentajana. Haastattelun aihepiirit pyritään muodostamaan tarpeeksi väljiksi, jotta se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyy, saadaan mahdollisimman hyvin paljastettua. Näihin teema-alueisiin pohjautuen haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit vaativat ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48, 66–67.)

Teemahaastattelu lukeutuu puolistrukturoituihin menetelmiin, koska yksi haastattelun aspekti – haastattelun aihepiirit eli teema-alueet – on lyöty lukkoon, ja on siten kaikille haastateltaville sama (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48). Toteutetuissa haastatteluissa rungon muodostavat teema-alueet olivat puhelinyhtiön heikko yhteys Finnetiin, halukkuus yhdessä tekemiseen, ketjubrändin tarjoamat ja siltä kaivatut hyödyt, oman yhtiön tärkeimmät ominaisuudet sekä oman pu-

helinyhtiön suhde Finnet-liittoon ja yhteiseen brändiin (ks. Liite 1: Teemahaastattelun runko).

3.1.2. Haastateltavien valinta

Koska tutkielman empiirisen osan tavoitteena oli selvittää ketjubrändin kehittämisen mahdollisuuksia, piti tutkimuksessa kyetä kartoittamaan paitsi yhteisen brändin pohjaksi soveltuvia tekijöitä, myös ristiriitaisuutta aiheuttavia puhelinyhtiöiden välisiä eroavuuksia. Haastateltavat valittiin sen mukaisesti, että aineistosta nousisi esiin Finnet-ryhmän jäseniä yhdistävien asioiden lisäksi mahdollisimman suuri osa näistä paikallisia puhelinyhtiöitä erottavista tekijöistä.

Perusteena valinnassa käytettiin vuonna 2004 teetetyn yrityskuvatutkimuksen tuloksia, joista ilmenivät *heikoiten Finnet-ryhmään kuuluviksi tunnistetut puhelinyhtiöt*. Näiden yhtiöiden kohdalla 49–90 % vastaajista ei tiennyt yhtiön kuuluvan Finnet-ryhmään. Haastattelut toteutettiin kaikissa listalla olleissa puhelinyhtiöissä, jotka vielä tätä tutkielmaa tehtäessä kuuluvat Finnet-ryhmään ja ovat itsenäisiä yhtiöitä. Yhtiöitä on yhteensä viisi kappaletta. Valitut puhelinyhtiöt poikkeavat suuresti toisistaan paitsi maantieteellisen sijaintinsa, myös kokonsa puolesta: joukossa on edustettuna ryhmän pienimmät, keskikokoiset sekä suurimmat toimijat yhtiöiden liikevaihtojen vaihdellessa vajaasta kahdesta miljoonasta eurosta noin 33 miljoonaan euroon ja henkilökunnan lukumäärän vaihdellessa 12 ja 187 henkilön välillä. Yhtiöiden keskinäisen erilaisuuden ansioista haastatteluissa saatiin hyvä läpileikkaus Finnet-ryhmän jäsenyhtiöistä. Yhtiöiden sisällä haastateltaviksi valittiin kunkin yhtiön toimitusjohtaja, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman syvälinen ymmärrys yhtiöitä koskevista strategisesta tason kysymyksistä.

3.1.3. Aineiston keruu ja käsittely

Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2008 ympäri Suomea puhelinyhtiöiden toimipaikoissa, heidän omissa tiloissaan. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 45 minuutin ja 2 tunnin välillä ja ne taltioitiin taskunauhurilla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin aineiston käsittelyn ja analysoinnin helpottamiseksi: yksittäiset haastattelut kirjoitettiin auki sanasta sanaan, minkä jälkeen aineisto luokiteltiin vielä teema-alueittain.

Laadulliselle analyysille tyypillisesti tässäkin työssä aineiston analyysi alkoi jo haastattelutilanteiden aikana tutkijan ilmiöstä tekemien havaintojen kautta. Haastattelut on toteutettu osittain ns. itseäänkorjaavana haastatteluna, jossa tutkija tiivistää ja tulkitsee haastateltavan kuvausta jo haastattelun aikana ja kertoo tälle tulkinnoistaan, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus vahvistaa tai hylätä esitetty tulkinta tai tiivistys. Pääosin aineisto on kuitenkin analysoitu tulkitsemalla jo litteroitua aineistoa. Koska aineisto on säilytetty alkuperäisessä sanallisessa muodossaan, on analyysi voitu toteuttaa ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 136–137.)

Laadullisen analyysin yleisiin piirteisiin kuuluu, että analyysitekniikat ovat moninaisia ja olemassa on paljon erilaisia työskentelytapoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita, eikä ole olemassa yhtä ja oikeaa, selkeästi muita parempaa analyysitapaa. Tämän seurauksena tutkija voi itse kehittelemällä ja kokeilemalla löytää erilaisia, soveliaita ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 136) Myöskään tapaustutkimuksessa ei ole olemassa mitään täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi, ja Koskisen ym. (2005: 160–161, 166) mukaan laadulliseksi tulkinnaksi riittää usein myös huolellinen tapauskuvaus. Pyrkimyksenä on ollut kuitenkin saattaa tutkimuskohteen käsittely synteessin tasolle, jossa aineistoa tulkitaan teoreettisen viitekehyksen läpi ja muodostetaan kuva kokonaisuudesta.

3.1.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahden käsitteen, *reliabiliteetin* ja *validiteetin* avulla. Kriteerien soveltumista kvalitatiiviseen tutkimukseen on kuitenkin arvosteltu melko laajalti, ja ne nähdään monilta osin epäsoveliaiksi kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Esimerkiksi Mäkelän (1990: 47) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksiksi, eikä kvalitatiivisen tulkinnan osuvuutta voi arvioida kuten tilastollisen mallin osuvuutta tai selitysvoimaa. Koska reliabiliteetin ja validiteetin käsitteille ei kuitenkaan ole esitetty yleisesti hyväksyttyjä vaihtoehtoja (Koskinen ym. 2005: 257), arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta näiden kriteereiden mukaisesti.

Perinteisesti tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa luotettavia tuloksia (Hirsjärvi 2002: 213). Koska

kvalitatiivisessa tutkimuksessa mukaan tulee subjektiivisuus ja muutokset olosuhteissa sekä tilanteissa vaikuttavat saataviin tuloksiin, täytyy tutkimuksen luotettavuutta lähestyä toisella tavoin. Reliabiliteettia voidaan tarkastella esimerkiksi auditoinnin kautta: tutkimus tulisi dokumentoida niin, että muiden tutkijoiden on mahdollista arvioida sitä (Koskinen ym. 2005: 257). Tässä työssä reliabiliteettia on pyritty vahvistamaan kuvailemalla tutkimuksen toteutus mahdollisimman perusteellisesti sekä litteroimalla tehdyt haastattelut sanasta sanaan ja luokittelemalla aineisto teema-alueittain.

Kuten reliabiliteettia, myös validiteetin käsitettä voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähestyä eri tavoin. Yksi näkemys jakaa käsitteen ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. *Ulkoinen validiteetti* tarkoittaa tällöin tutkimustulosten yleistettävyyttä, ja *sisäinen validiteetti* ilmaisee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. (Koskinen ym. 2005: 257.)

Koska tapaustutkimuksessa selittäminen rajoittuu vain tutkittavaan tapaukseen, korostetaan tilastollisen yleistämisen sijaan ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta. Tapaustutkimuksessa tapausten valinta onkin usein olennaisempaa päättelyn kannalta kuin yleistyksen vuoksi. Yleistäminen, tai ulkoinen validiteetti, toimii tapaustutkimuksessa teoreettisesti, eli pienestäkin tapausjoukosta voi tehdä yleisempiä johtopäätöksiä yleisemmän teorian avulla. Lukijan on myös mahdollista yleistää ja soveltaa tuloksia omaan käyttöönsä vertaamalla tutkittua tapausta omaan tilanteeseensa. Tässä työssä ulkoista validiteettia on pyritty parantamaan antamalla mahdollisimman rikas kuvaus tutkimuskohteesta, jolloin lukijan on mahdollista siirtää kuvaus muualle. (Syrjälä 1994: 17–18; Koskinen ym. 2005: 167, 257.)

Sisäiseen validiteettiin voidaan puolestaan vaikuttaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä rinnakkain, sekä tutkimuksen aikana suoritettavalla vertaisarviointilla ja poikkeavien tapausten aktiivisella hakemisella (Koskinen ym. 2005: 257). Sisäistä validiteettia on tässä työssä pyritty vahvistamaan etenkin aineistonkeruuvaiheessa: riittävän kattavien vastauksien saaminen on varmistettu esittämällä haastateltaville lisäkysymyksiä ja tulkintavirheiden syntymistä on pyritty välttämään käyttämällä jo aiemmin mainittua itseäänkorjaavaa haastattelutapaa. Aineiston laatua on pyritty parantamaan myös litteroimalla haastattelut pian niiden toteuttamisen jälkeen. Lisäksi

tutkimuksessa on aktiivisesti haettu poikkeavia tapauksia eriävien mielipiteiden ja näkemysten osalta.

3.2. Ketjubrändin toteuttamisen edellytyksiä

Ennen kuin voidaan tarkastella Finnet-brändin kehittämistä lähemmin, täytyy selvittää mikä on ylipäätään mahdollista juuri tässä tapauksessa. Seuraavaksi kuvaillaan kerättyä aineistoa ja kartoitetaan tätä kautta ketjubrändin kehittämisen mahdollisuuksia. Koska ketjubrändin konkreettinen perusta ja sisältö muodostuvat yhteisestä toiminnasta, lähdetään kuvauksessa liikkeelle siitä, millaiseen yhteistoimintaan puhelinyhtiöillä on halukkuutta ja mihin puolestaan ei olla valmiita ryhtymään. Esille tuodaan myös aineistosta nousseita näkemyksiä ketjubrändin rakentamisen mielekkyydestä ja mahdollisuuksista toteuttaa yhteistä brändiä.

3.2.1. Halukkuus tehdä yhdessä

Alueellisten puhelinyhtiöiden halukkuuteen sitoutua yhteistoimintaan vaikuttaa selvästi aiemmat kokemukset, jotka Finnet-liiton piirissä eivät aina ole olleet positiivisia. Mieleen on jäänyt vahvasti Helsingin Puhelimen lähteminen omille teilleen muuttuen Elisaksi ja vieden mukanaan Datatie Oy:n ja Radiolinjan – Finnet-nimikin oltiin tällöin vaarassa menettää. Toinen merkittävä tapaus on ollut DNA:n erkaantuminen kuuden Finnet-liitosta lähteneen yhtiön mukana. Jäsentyhtiöillä on selvä huoli siitä, että jos johonkin panostetaan kovasti ja rakennetaan yhdessä, niin mikään ei takaa aikaansaannosten pysymistä heidän omissa käsissään ja heidän itsensä hyödynnettävissä. Suhtautumista yhteisiin hankkeisiin kuvaa hyvin mm. seuraava kommentti: *”...emmä tiää että voiko siihen luottaa, että jos jotakin yhteistä rakennetaan, että miten se sitten säilyis meillä. Niinkun mä sanon, että me ollaan niin eri kokosia, meidän omistukset näissä yhteisissä brändeissä, näissä yhteisissä yhtiöissä ovat niin erilaisia, että siellä aina neljä, viis suurempaa jotka jos ne on yhtä mieltä ja päättää lähtä omille teilleen niin nehän lähtee. Että valitettavasti historia toistaa itteensä ja kyllä tää täällä maakuntien miehissä niinku panee vähän sellasta henkeä, että kannattaako tähän nyt panostaa.”*

Finnet-ryhmässä on kuitenkin kyse yhteistyöverkostosta, eikä huonoista kokemuksista seurannut varautuneisuus tarkoita, ettei puhelinyhtiöillä olisi yhteis-

työhalukkuutta. Finnet-ryhmä on nyt pienempi ja nähdään vähemmän ristiriitaisena kuin aiemmin. Uskoa mahdollisuuksiin tehdä onnistunutta yhteistyötä on vielä olemassa, kunhan näkökulma tekemiseen on oikea: *”nythän pitäis keskittyä nimenomaan siihen, että se löytäis niitä asioita joista puhelinyhtiö voittaa, koska liitto voittaa sen jälkeen automaattisesti, ja tämä verkosto voittaa, että siihen mä uskon, että sillä on kykyä sillä porukalla, mikä siihen on nyt asettumassa ja asettunut.”*

Kyse on siis yhteistyön luonteesta ja ulottuvuuksista eli siitä, mitä ja millä tavoin halutaan tehdä. Eräässä haastattelussa esitetty näkemys Finnet-ryhmän toimintamallista oli, että sen tulisi olla *”...hallittua, kehittyvää ja pitkälle vietyä verkostomaista liiketoimintaa edistävää...”*. Näkemykset yhteistyön sopivasta laajuudesta kuitenkin vaihtelevat suuresti: yksi on sitä mieltä, että asiakkaiden hoito tulisi pitää paikallisena, mutta muilta osin kaikki mitä voidaan tehdä yhdessä, kannattaa tehdä yhdessä. Toisen mielipide taas on, että yhdessä tekemisen tulisi rajoittua tuotantotason yhteistyöhön. Samaa mieltä ollaan lähinnä tuotantoon, tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä logistiikkaan liittyvän toiminnan yhteisestä toteuttamisesta, kuten myös yhteistoiminnan eduista neuvoteltaessa vaihtokapaa toimittajien ja palveluntarjoajien kanssa.

Yhteismarkkinoinnin tarpeellisuutta koskevat näkemykset poikkeavat hyvin paljon toisistaan alueellisten puhelinyhtiöiden välillä. Yksi haastatelluista ei nähnyt mitään syytä Finnet-nimellä toteutettavaan yhteismarkkinointiin, toinen taas ei ollut puolesta eikä vastaan, kommentoiden: *”...sitten mitä tuohon markkinointiin ja muuhun tulee, niin siinä ollaan joustavia...”*. Muutama haastatelluista puolestaan kaipasi tähän asti puuttunutta yhteismarkkinointia ja sen tarjoamia hyötyjä: *”se mitä me ei olla pystytty tekemään, on tällainen ketjumainen ja markkinointivoima niin kuin yhtenäisen, yhtenäisemmän viestintäpolitiikan kautta.”*

Ehdottomat rajat yhteistyölle tuntuvat asettuvan omistuksen ja paikallisuuden säilymiseen. Puhelinyhtiöt haluavat siis pysyä itsenäisinä, toimia omilla nimillään sekä säilyttää paikalliset toimipisteensä ja niissä olevat työpaikat. Todellisen toiminnan halutaan tulevaisuudessakin tapahtuvan maakunnissa, lähellä asiakkaita, yhtiöiden omilla toimialueilla ja niiden omissa nimissä. Myös vapaus päättää tuotevalikoimista ja hinnoista halutaan säilyttää. Muilta osin ei yhteistyöhalukkuudelle voi täsmällisiä rajoja määrittää. Valmiita ollaan yleisesti ottaen menemään yhteistyössä niin pitkälle, kuin yhdessä tekemisestä on puhelinyhtiöille etua. Yleistä suhtautumista yhteistoiminnan rajoihin liittyviin ky-

symyksiin ilmentää hyvin kommentti: *"...semmosta tarpeetonta keskittymistä ei kannata tehdä."*

3.2.2. Suhtautuminen yhteisbrändiin

Kuten aiemmin jo todettiin, puhelinyhtiöiden kiinnostus yhteistä Finnet-brändiä kohtaan syntyy tekemisen kautta. Vähimmillään tämä tarkoittaa yhdessä kehitettyjä tuotteita, joiden markkinoinnin yhteydessä viestitään kuulumisesta Finnet-ryhmään niin kuin seuraava kommentti ilmaisee: *"...minä näen, että enemmän halutaan että se Finnet tapahtuu niin kuin toimivien tuotteiden kautta, että ei me tarvita tällaisia äärimmäisen kalliita valtakunnallisia lehtiä eikä tv-kampanjoita...vaan me haluamme toimivia tuotteita, joita me myymme asiakkaalle."* Taustalla on näkemys toimialan vaihtelevan luonteen asettamista vaatimuksista, eli valtakunnallisen brändin alla toimiminen nähdään liian haavoittuvana. Myös aiemmat kokemukset Finnet-ryhmässä tapahtuneita muutoksia seuranneista markkinoitavien brändien vaihteluista vaikuttavat tässä yhteydessä: *"Olemme nyt näiden pitkien kokemusten jälkeen todenneet, että ainoa pysyvä brändi on paikallinen brändi, johon kukaan ulkopuolinen ei pääse käsiksi."*

Valmiuksia yhteisen brändin kehittämiseen löytyy silti enemmänkin, etenkin suuremmista Finnet-yhtiöistä. Finnet-brändin toteuttamiseksi pitäisi tällöin määritellä ryhmän yhteinen asiakaslupaus, joka edellyttäisi puhelinyhtiöiden toimintojen yhdenmukaistamista eli *"Yhtenevyyttä tarjonnassa ja tekemisessä ja laadussa ja ilmeessä."* Tämän ajattelun mukainen näkemys yhteistoiminnan piiriin kuuluvista toiminnoista oli seuraavanlainen: *"Yhteiset kampanjat, yhteismarkkinointi, yhteisiä tuotteita, tyypillisesti vaikka kauppapaikka netissä, yhteinen portaali. Silloin kun Finnetistä voidaan tehdä valtakunnan tasolla hyviä uutisia, me halutaan liittyä siihen."* Kommentissa heijastuu silti edelleen Finnet-liiton myrskyisän menneisyyden vaikutus – alueelliset puhelinyhtiöt eivät halua syyttää liittä itseään tiiviisti negatiivista julkisuutta osakseen saaneeseen organisaatioon, kuten käy ilmi myös seuraavasta: *"...ei tämä Finnet oo niinkun ryhmänä ollut mun mielestä edukseen, että ois kannattanu sen lipun alla toimiakaan – melkein enemmän oli haittaa, kuin hyötyä."* Kyse on kuitenkin ennemmin siitä, että halutaan muuttaa Finnet-nimeen liitettäviä merkityksiä ja luoda sille uutta sisältöä, kuin että vierastettaisiin kuulumista Finnet-ryhmään ja välteltäisiin tämän yhteyden esille tuomista. Finnetin pitäisi siis tarjota alueellisille puhelinyhtiöille jonkinlaista

lisäarvoa, jotta yhteisbrändillä olisi jotain sisältöä ja sen toteuttaminen olisi järkevää.

Suhtautuminen yhteisen Finnet-brändin kehittämiseen on kuitenkin vaihtelevaa, samoin kuin näkemykset yhteistoiminnan laajuudesta ja luonteesta. Puhelinyhtiöiden toimitavat ja intressit poikkeavat toisistaan siinä määrin, että yksimielistä kantaa asiaan ei ole: *”Onhan sitä aina tahkottu että meidän pitäis olla tällainen niinkun tiiviimpi ketju, mutta se ei oo niin helppoa, kun on 25 jääräpäistä yhtiötä...”* Vaikka yhteistä brändiä haluttaisiin rakentaa, kaikki eivät onnistumisen mahdollisuuksiin usko. Osuvasti asian monimutkaisuutta kuvaa seuraava näkökulma: *”...vaikka tulis minkälainen brändi, niin epäilen että ei kaikki ota sitä käyttöön . . . haluaminen ja tosiasioiden tunnustaminen voi olla eri asia: että kyllä me haluttais jos me uskottais, mutta me emme oikeen halua uskoa, että se vaan onnistuis.”* Finnet-liitto nähdäänkin mielellään organisaationa, jossa jäsenyhtiöillä on tilaa toimia haluamallaan tavalla; Finnet-brändin tehtävä on edustaa paikallisten puhelinyhtiöiden taustalla olevaa yhteistyöverkostoa. Yhteisbrändin asema nähdään alisteisena paikallisille brändeille, sen halutaan pysyvän taustalla omien alueellisten nimien ollessa ensisijaisia brändejä kuten tästä kommentista käy ilmi: *”...monestikin sillä brändillä haetaan sitä ykkösjuttua, jonka alle kaikki muu asetuu. Niin tässä meidän tapauksessa nyt tämä Finnet ei ole enää sellainen.”*

3.2.3. Brändipääoma jäsenyhtiöille

Finnet-yhtiöiden halukkuuteen tehdä yhdessä sekä suhtautumiseen yhteisbrändiä kohtaan liittyy olennaisesti Finnetin brändipääoma puhelinyhtiöiden näkökulmasta nähtynä. Finnet-brändin pitäisi tarjota paikallisille puhelinyhtiöille jonkinlaista lisäarvoa, jotta yhteisbrändillä olisi sisältöä ja sen toteuttaminen nähtäisiin järkevänä – se, mikä alun alkaen motivoi alueellisia puhelinyhtiöitä yhteisen brändin rakentamiseen, on ketjubrändin toteuttamisesta saatava hyöty.

Tärkein aineistosta esiin noussut höyty on yhteistoiminnan tarjoamat volyyimiedut. Kustannustehokkuustekijöitä haetaan hyödyntämällä volyymietuja mm. yhteisten investointien osalta sekä hankintatoimissa. Yhdessä toimiminen tuo merkittävää hyötyä esimerkiksi neuvoteltaessa palveluntarjoajien kanssa, sillä puhelinyhtiöt nähdään päämiesten kannalta houkuttelevampina kun ne muodostavat laajemman verkoston, jonka kautta tuotteita ja palveluita voidaan

markkinoida. Volyymietuihin liittyy myös ryhmään kuulumisen merkitys yrityspuolella tapahtuvan kaupankäynnin yhteydessä. Palvelukokonaisuudet, joita yritykset ja organisaatiot – etenkin, jos ne toimivat maantieteellisesti laajalla alueella – tarvitsevat, ovat usein sellaisia, joita paikallinen puhelinyhtiö ei voisi yksin toteuttaa. Tästä johtuen toimiminen yhteistyöverkostossa on tärkeää: *”...pitää kyetä osoittamaan, että meillä on sellaiset kumppanit ja partnerit, joiden kanssa me voidaan niitä asioita hoitaa.”*

Myös Finnet-liiton perinteisessä edunvalvontajärjestön roolissa hoitamat tehtävät nähdään keskeisenä yhteistyöstä saatavana hyötynä. On sellaisia asioita, joita voidaan hoitaa yhteisesti liiton kautta, ja jotka jäädessään yksittäisten puhelinyhtiöiden hoidettavaksi sitoisivat turhaan puhelinyhtiöiden resursseja. Etenkin juridiset kysymykset ovat sellaisia, jotka jätetään mielellään liiton hoidettavaksi, ja myös yleiset edunvalvonta-asiat nähdään edelleen hyvin tärkeinä. Toisaalta saatava hyöty voi olla myös tunneperäistä: *”...ehkä se nyt jollain tavalla on kiva kuulua johonkin isompaan järjestöön, koskaan ei tiedä et’ mitä tapahtuu . . . ja kylä se jonkin näköinen turvallinen koti on kuitenkin.”*

4. FINNET-BRÄNDIN RAKENTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

Edellisessä pääluvussa selvitettiin empiirisen haastattelututkimuksen avulla Finnet-brändin rakentamiselle olemassa olevia mahdollisuuksia ja kuvattiin kerättyä aineistoa keskittyen puhelinyhtiöiden valmiuksiin kehittää yhteistoimintaa ja yhteistä Finnet-brändiä. Nyt tarkoituksena on analysoida ja tulkita saatuja tuloksia tarkemmin ja pyrkiä näin saavuttamaan tutkielman kolmas tavoite, eli arvioida yhteisen Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia. Lähtökohtina nähdään ensinnäkin ne puitteet, joissa Finnet-brändiä rakennetaan ja toisekseen yhteisbrändin olemus, joka ohjaa brändin kehittämistä. Luvussa perehdytään ensin Finnet-brändin rakentamisen puitteisiin yhdistäen empiirisestä aineistosta saatua tietoa jo aiemmin käsiteltyyn yritysidentiteettiä, brändiarkkitehtuuria sekä organisaatiokulttuuria koskevaan teoriaan. Tämän jälkeen pyritään muodostamaan kuva Finnet-brändin olemuksesta tunnistamalla ja konkretisoimalla sellaisia asioita ja arvoja, jotka voisivat toimia Finnet-brändin perustana. Tämä tehdään tulkiten haastattelututkimuksen tuloksia brändi-identiteettiä ja brändilupausta käsittelevän teorian läpi.

4.1. Finnet-brändin rakentamisen puitteet

Finnet-brändin toteuttamisen lähtökohtana täytyy olla toimiminen paikallisten puhelinyhtiöiden ehdoilla. Yhteisbrändin kehittäminen voi onnistua vain, jos sen tähtäimessä on yksittäisten Finnet-yhtiöiden etujen ajaminen ja brändin kivijalka muodostuu asioista, joille alueelliset puhelinyhtiöt antavat arvoa. Sille ei ole takeita, että kaikki Finnet-ryhmän jäsenyhtiöt haluaisivat sitoutua yhteisen brändin toteuttamiseen, mutta rakentamalla Finnet-brändiä puhelinyhtiöiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti parannetaan mahdollisuuksia siihen, että mahdollisimman moni haluaisi tulevaisuudessa selkeämmin viestiä olevansa osa Finnet-verkosta.

4.1.1. Finnet-ryhmän identiteetti

Olinsin (2003: 56) mukaan yrityksen identiteetissä on kyse siitä, miten organisaation käyttäytyminen ja sen ulospäin näkyvät osat yhtäaikaaisesti symboloivat, heijastavat ja vahvistavat todellisuutta. Finnet-ryhmän identiteetin kannalta olennaisia ovat ne ominaisuudet, joita voidaan käyttää kuvaamaan kaikkia Fin-

netin jäsenyhtiöitä yhteisesti. Finnet-yhtiöille yhteisistä piirteistä vahvin on epäilemättä paikallisuus tai alueellisuus, mikä näkyy konkreettisesti koko toiminnassa: toimipisteet sijaitsevat maakunnissa lähellä asiakkaita ja palveluja tarjotaan sellaisillakin harvaan asutuilla alueilla, jotka eivät valtakunnallisia toimijoita kiinnosta. Omalla toiminnalla halutaan myös vaikuttaa alueen elinvoimaisuuteen sekä mahdollisuuksien mukaan parantaa koko alueen kilpailukykyä. Toinen keskeinen, Finnet-ryhmän jäsenyhtiöille selkeästi yhteinen ominaisuus on aito asiakaslähtöisyys. Puhelinyhtiöt pyrkivät toteuttamaan laadukkaita palveluratkaisuja kaikille asiakkailleen, eivät ainoastaan maksimoimaan voittoa. Tämä näkyy toiminnassa esimerkiksi siten, että osa yhtiöistä on vahvasti mukana tietoliikenneinfrastruktuurin luomisessa, paitsi valtakunnallisella tasolla, myös yksittäisissä tapauksissa: *”...meillä on tossa takapihalla kaivinkone, joka kaivaa sinne mummonmökille asti kuidun ja se mummo voi sieltä mökiltä kattoo meidän laajakaistaliittymän kautta 60 televisiokanavaa...”*

Paikallisuuteen sekä aitoon asiakaslähtöisyyteen liittyvät läsnäolo ja luotettavuus. Monissa yhtiöissä asiakkaat ja yhtiön työntekijät tuntevat toisensa nimeltä ja ulkonäöltä, minkä ansioista paikallisen yhtiön toimintaan ja lupauksiin voidaan luottaa. Asiakassuhteiden hoitamisesta kertoo hyvin erään haastattelun kuvaus: *”Ollaan luotettava, laadukas toimija, tehdään niinkun ihmisten välillä, meillä on kasvot. Meillä on kasvot ja tiedetään asiakkaan kasvot ja ollaan sillä tavalla näköetäisyydellä, läsnä.”* Finnet-yhtiöt näkevät itsensä myös tietyllä tavalla erilaisena tietoliikennealan toimijana. Erilaisuus ilmenee ensinnäkin Finnet-ryhmää ja sen kilpailijoita erottavana tekijänä: *”on opittu ettei kuljeta niitä reittejä, joita tässä maassa yleensä kuljetaan telebisneksessä – siinä me ei pärjätä . . . se on niinkun haettava se erilainen tapa ja siitä haettava strategia.”* Finnet-ryhmä poikkeaa toimintamalliltaan ja -ajatukseltaan merkittävästi kilpailijoistaan TeliaSonerasta, Elisasta ja DNA:sta. Erilaisuus käy ilmi myös asiakkaiden näkemyksistä: he näkevät Finnetin haastajana (Corporate Image 2004). Toisaalta erilaisuus on myös Finnet-ryhmän rakennetta kuvaava piirre, ja näyttäytyy organisaation sisäisenä, sen jäsenyhtiöiden keskinäisenä erilaisuutena ja ryhmän monimuotoisuutena.

Finnet-ryhmän yhteinen identiteetti muodostuu siis näistä puhelinyhtiöitä yhdistävistä tekijöistä. Puhelinyhtiöille yhteiset identiteettitekijät on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa, jonka tarkoituksena on helpottaa Finnet-ryhmän identiteetin hahmottamista. Kuvattu identiteetti on kuitenkin hyvin yksinkertaistettu, ja todellisuudessa voidaan löytää paljon lisää Finnet-ryhmän

identiteettiä muokkaavia tekijöitä – tässä esitetään vain keskeisimmät tutkimuksen yhteydessä esille nousseet tekijät, jotka antavat summittaisen kuvan Finnet-ryhmän luonteesta.



Kuvio 9: Finnet-ryhmän identiteetin keskeisiä piirteitä.

Paikallisuus ja aito asiakaslähtöisyys ovat Finnetin jäsenyhtiöissä niin vahvoja piirteitä, että ne voidaan nähdä ryhmän yhteisen identiteetin ydintekijöinä. Läsnäolo, luotettavuus ja erilaisuus voidaan oikeastaan nähdä ydinominaisuuksista johtuvina, asiakaslähtöisyyden ja paikallisuuden seurausta olevina ominaisuuksina. Lisäksi identiteettiin voidaan nähdä kuuluvaksi muita yhtiöiden olemukseen ja toiminnan luonteeseen liittyviä tekijöitä, kuten niiden pitkä historia puhelin-yhtiöinä, tietoliikennepalvelujen tuottaminen sekä verkostomainen toimintamalli.

Kun organisaatiolla on selkeä kuva omasta itsestään sekä siitä, mitä sen liiketoiminta on, mitä sen prioriteetit ovat ja miten se haluaa käyttäytyä sekä tulla

nähdyksi, muodostuu identiteetti suhteellisen helposti juuri sopivaksi (Olins 2003: 60). Finnet-ryhmän omakuvaa muokkaavat sen jäsenyhtiöiden harjoittama liiketoiminta, prioriteetit ja käyttäytyminen. Näin ollen Finnet-ryhmän identiteetti muodostuu paikallisille puhelinyhtiöille yhteisistä ominaisuuksista, jolloin yhteistyöverkon yhteinen identiteetti heijastaa yksittäisten yhtiöiden identiteettejä.

Jos tarkastellaan Finnet-ryhmän yhteistä identiteettiä toiminnalliselta kannalta, voidaan puhua *viestintään suuntautuneesta organisaation identiteetistä* (communication-oriented corporate identity). Käsite on rinnastettavissa luvussa 2.2.1. esiteltyyn siirrettyyn identiteettiin, eli se kuvaa tilannetta, jossa yritysketjun jäsenet voivat olla keskenään erilaisia mutta niillä on yhteisiä kilpailuetuja ja yhteenkuulumisesta viestitään visuaalisin keinoin. Viestintään suuntautunut organisaation identiteetti viittaa siis nimensä mukaisesti siihen, että paikallisten puhelinyhtiöiden yhteenkuuluvuutta tuodaan ilmi viestinnän avulla. Keskeisessä asemassa on etenkin symboliikka, jonka pitäisi pystyä ilmentämään organisaation todellista olemusta (Stuart 2003: 111). Viestintään suuntautunut identiteetti liittyy läheisesti seuraavassa luvussa käsiteltävään harmonisoituun brändiarkkitehtuuriin, joka käsittelee tällaisia visuaalisia rakenteita ehkä hieman strategisemmalla tasolla.

4.1.2. Finnet-ryhmän brändirakenne

Kuten aiemmin todettiin, yhteisbrändin onnistuneen toteuttamisen edellytyksenä on toimiminen jäsenyhtiöiden ehdoilla. Alueellisten puhelinyhtiöiden keskittäminen ja täydellinen yhtenäistäminen ei ole Finnetin tapauksessa varteenotettava vaihtoehto, eikä kilpailutilanteen huomioon ottaen edes toivottavaa. Kuten eräs haastatelluista asian ilmaisi: *"...täällä on jo kolme tällaista keskitettyä juttua: Elisa, Sonera ja DNA. Niin ei neljänneksi kannata ruveta olemaan samanlainen, meidän pitää nyt sitten olla jo kokonaan erilainen. Ja nyt se toimii – se piti vaan syntyä nämä kolme, ennen kuin tämä sakki huomasi, että neljäntenä olet erilainen tai fuusioitunut johonkin näistä kolmesta."* Kun taustalla on ajatus esiintymisestä itsenäisistä toimijoista koostuvana verkostona, voidaan Finnet-brändiä rakentaa esimerkiksi harmonisoidun brändiarkkitehtuurin mukaisesti, jolloin paikallisten puhelinyhtiöiden omat brändit ovat jatkossakin etualalla.

Harmonisoidun brändirakenteen soveltaminen ei aiheuttaisi nykytilaan juuri-kaan muutoksia: paikalliset puhelinyhtiöt jatkaisivat toimintaa edelleen omilla nimillään ja Finnet-ryhmään kuulumista ilmentäisi yhtiöiden samankaltainen visuaalinen ilme tai nimen yhteydessä käytettävä yhteinen liikemerkki, kuten tähänkin asti. Paikallisten puhelinyhtiöiden näkemysten mukaisesti Finnet toimisi tällöin tukijabrändin roolissa. Se edustaisi sitä yhteistyöverkostoa tai ”kerhoa”, johon kuulutaan. Sen viestittämisellä, että alueellinen puhelinyhtiö on osa jotain laajempaa kokonaisuutta, on merkitystä etenkin yrityspuolen markkinoinnissa: tukijabrändinä toimiva Finnet antaa paikalliselle yhtiölle uskottavuutta ja kertoo asiakkaalle, että puhelinyhtiö on osa verkostoa, jossa yhteistyö muiden toimijoiden kanssa mahdollistaa laajempienkin palvelukokonaisuuksien toteuttamisen. Eräs haastatelluista kuvaili Finnet-nimen tehtävää seuraavasti: *”Sen pitäisi edustaa yritys- ja yhteisöasiakkaille päin tällaista taustalla olevaa laatuleimaa, olla laatutakuu...”*.

Toisaalta on aiheellista palata brändistrategian perustavaa laatua oleviin kysymyksiin ja pohtia olemassa olevia vaihtoehtoja puhdaslinjaiselle yritysbrändin rakentamiselle. Haastatteluissa kävi ilmi, että brändiajattelu keskittyy puhelinyhtiöissä melko vahvasti tuotteiden ympärille, ja yhteisen brändin pohjaksi kaivataan yhdessä kehitettyjä, Finnet-nimellä varustettuja tuotteita. Kannattaisi siis miettiä, millainen brändistrategia on Finnet-ryhmän kannalta optimaalinen, eli missä määrin tulisi keskittyä yritysbrändiin ja missä määrin tuotebrändeihin – miten nämä kaksi aspektia voitaisiin yhdistää parhaalla mahdollisella tavalla juuri Finnet-brändin rakentamista ajatellen.

Tämäntyyppisiä brändiarkkitehtuuriin liittyvää päätöksentekoa havainnollistetaan seuraavassa kuviossa, joka on erään konsulttiyrityksen laatima (Podium Perception Management 2008). Kuvio esittää brändiarkkitehtuurin tyypillisimpiä muotoja tuotebrändi – yritysbrändi akselilla. Tarkoituksena on havainnollistaa, miten yritys voi muodostaa tavoitteisiinsa ja toimintamalliinsa sopivan brändirakenteen hakemalla luontevaa tuotteiden ja yrityksen brändien yhdistelmää, tai keskittymällä jompaan kumpaan.

Brand architecture



Kuvio 10: Strateginen päätöksenteko brändiarkkitehtuurin muodostamisessa.

Finnetin tapauksessa on tuotebrändi – yritysbrändi aspektin lisäksi myös toinen ulottuvuus, johon brändiarkkitehtuurin suunnittelussa pitäisi kiinnittää huomiota. Koska paikallisuus on Finnet-ryhmälle selvä vahvuus ja jäsenyhtiöt näkevät Finnet-brändin aseman alisteisena alueellisten puhelinyhtiöiden omiin nimiin nähden, tulisi sopivaa brändiarkkitehtuuria harkita myös paikallisuuden ja valtakunnallisuuden kannalta. Finnet-brändiä ei siis pitäisi ryhtyä toteuttamaan valtakunnallisella tasolla pohtimatta ensin, miten se suhteutetaan paikallisiin brändeihin.

Lyhyenä yhteenvetona voisi sanoa, että sopivan brändiarkkitehtuurin löytämiseksi tulisi asiaa tarkastella useammalta kantilta. Harmonisoitu brändiarkkitehtuuri ja Finnet-brändin toteuttaminen tukijabrändinä ovat Finnet-ryhmän tapauksessa luonnollisia valintoja, sillä nämä strategiat eivät vaadi juurikaan muutosta nykyiseen. Lisäksi ne soveltuvat mainiosti eheämmän ja ketjumaisemman organisaation kehittämiseen. Päätöksiä tehtäessä kannattaisi kuitenkin tutkia myös muita vaihtoehtoja, pohtia tuotebrändien rakentamista ja yhdistämistä

yrityksen brändäämiseen, sekä punnita paikallisuuden ja valtakunnallisuuden välistä suhdetta ja ilmentämistä brändirakenteissa.

4.1.3. Finnet-ryhmän sisäinen kulttuuri

Puitteita Finnet-brändin kehittämiseksi on osaltaan luomassa myös Finnet-ryhmän organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurin merkitys yhteisbrändin rakentamisessa ilmenee sinä ratkaisevana kysymyksenä, pystytäänkö ryhmän ja brändin identiteetit käytännössä viemään toimintaan asti (vrt. Markkanen 1999 a: 196). On äärimmäisen tärkeää, että jäsenyhtiöiden johto ja henkilöstö toteuttavat käytännön toiminnassaan yhteisesti määritellyjä arvoja, jollaisia voivat olla esimerkiksi paikallisuus, aito asiakaslähtöisyys, läsnäolo, tuotteiden ja palveluiden laadukkuus sekä kestävä kehitys. Jos tässä ei onnistuta, ei yhteinen Finnet-brändi voi kehittyä eheäksi ja vahvaksi.

Liiallista pyrkimystä yhdenmukaisuuteen tulisi kuitenkin välttää, sillä Finnet-yhtiöt ovat keskenään hyvin erilaisia. Organisaation kulttuuria ei voi muuttaa väkisin, ja pyrkimykseen yhdenmukaistaa jäsenyhtiöiden kulttuurit ja toimintatavat liittyy suuri riski. Tätä havainnollistaa esimerkiksi epäonnistuneiden yrityskauppojen ja fuusioiden korkea lukumäärä, kun 50 – 85 prosentissa tapauksista ei ylletä asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin: 85 prosentissa tapauksista tavoitteiden saavuttamatta jäämisen syynä on epäonnistuminen kulttuuriseen integraatioon liittyvien käytännön haasteiden johtamisessa (Pepper & Larson 2006: 49). Esimerkki ei vastaa täysin Finnet-ryhmän tilannetta, mutta osoittaa kuitenkin organisaatiokulttuurin ja kulttuuristen erityispiirteiden huomioimisen tärkeyden brändinrakennuksen yhteydessä.

Finnet-brändin rakentamisessa voisikin harkita myös toisenlaista lähestymistapaa, joka ottaa huomioon ryhmän kulttuurisen monimuotoisuuden. Tällöin yhteisbrändin kehittämisessä keskityttäisiin toisaalta Finnet-yhtiöitä yhdistäviin tekijöihin, ja toisaalta vaalittaisiin yritysryhmän monimuotoisuutta ja jäsenyhtiöiden keskinäistä erilaisuutta. Sen sijaan, että pyrittäisiin olemaan mahdollisimman yhdenmukainen yritysketju, voisi kilpailuetua hakea monipuolisesta ja heterogeenisestä verkostorakenteesta. Eräs haastatelluista esitti asian näin: *"...kerrankin lähdettais niin liikkeelle, että ei haettais mitään semmosta, mikä nyt välttämättä olis niinkun sitaateissa "yhden, saman lipun alla olemista", vaan haettais ihan toinen tie – korostettais sitä erilaisuutta, joka voi olla rikkaus ja haetaan sitä kautta se*

oma lippu. Et tää on tämmönen liberaali, vapaa, kehittyy ihan niin kun se siellä paikallisesti haluaa kehittyä ja miksei alueellisesti ja vielä valtakunnallisestikin. Se erillaisuus olisi rikkaus, josta muodostuis se vahvuus. Se erillaisuus vois olla se tietynlainen brändin tausta.” Tästä näkökulmasta kehitettynä Finnet-brändi voisi edelleen täyttää sille annetun tehtävän, eli tukea omilla identiteeteillään toimivia paikallisia puhelinyhtiöitä. Muutos olisi kuitenkin brändin johtamisen kannalta helpompi hallita, ja jäsenyhtiöiden kannalta helpompi hyväksyä.

Yhtenä tärkeimmistä osatekijöistä muutostilanteessa pidetään sisäistä tietoa, ymmärrystä ja sitoutumista, jotka yhdessä muodostavat sisäisen kulttuurin ja strategian välisen yhteyden (Markkanen 1999 a: 73). Jos yhteisen brändin rakentamista ja sitä tukevaa käytännön toimintaa ajatellaan Finnet-ryhmää kohtavana muutoksena, muodostavat brändiä koskeva sisäinen tieto, Finnet-brändin olemuksen ymmärtäminen sekä sitoutuminen yhteiseen brändiin tällöin Finnet-ryhmän sisäisen kulttuurin ja toteutettavan brändistrategian välisen yhteyden. Tätä yhteyttä voidaan rakentaa sisäisen brändiviestinnän ja markkinoinnin avulla. Huomattavaa on, että organisaation sisäinen brändäys tulisi aloittaa ennen uudistetun Finnet-brändin varsinaista käyttöönottoa, jotta ryhmän jäsenyhtiöillä ja niiden henkilöstöllä olisi aikaa tutustua uudistettuun brändiin ja sisäistä yhteisbrändin arvot. Näin voidaan pyrkiä minimoimaan brändin olemuksen ja organisaation käyttäytymisen välisten ristiriitaisuuksien syntymistä (ks. esim. Muzellec & Lambkin 2005).

4.2. Finnet-brändin olemus

Haastattelututkimuksessa kerätystä aineistosta nousi esiin selkeitä näkemyksiä siitä, mitä Finnet-brändin pitäisi edustaa. Kuluttajalla, eli kotiasiakkaalla tulisi olla sellainen mielikuva, että Finnet on ratkaisu tarpeeseen saada jotain palvelua: *”hänelle Finnet-brändi, Finnet-sana täytyisi viestiä että tässä on se apu, tässä on se ratkaisu, kaveri, kumppani, lähellä läsnä oleva paikallinen toimija.”* Yritysassiakkaan pitäisi niin ikään nähdä Finnet ratkaisuna siihen, kuka hoitaa heidän puolestaan internetiin liittyvät toiminnot ja on sellainen luotettava ja läheinen kumppani, jonka puoleen voi kääntyä. *”ei tarvi pelätä että se huijaa, eikä tarvi pelätä että se lähtee karkuun, häipyä maisemista vaan se on ja se on juurtunu sinne paikkakunnalle ja se on kehittynyt vuosien saatossa niin, että se myöskin huomenna vastaa niihin tarpeisiin mitä on.”* Finnet-nimen haluttaisiin edustavan edelläkävijyyttä, uusia ajatuksia

ja palveluita sekä innovatiivisuutta. Sen pitäisi liittyä läheisesti digitaalisen kodin ympäristöön sekä vedota yritykseen avunantajan roolissa.

Finnet-yhtiöiden liiketoiminta on siirtynyt yhä enemmän ja enemmän internetiin liittyviin tuotteisiin ja palveluihin, ja tämä muutos pitäisi tuoda näkyviin myös brändin kautta. Finnet-brändiä kehittämällä pitäisi päästä lopullisesti eroon vanhanaikaisen organisaation leimasta sekä karistaa Finnet-ryhmän rakoihin liittyvät negatiiviset mielleyhtymät. Ohjaavana voimana brändinrakennuksessa voi toimia hyvin määritelty brändi-identiteetti, joka ilmaisee brändin todellisen olemuksen. Finnetin tapauksessa brändi-identiteetti sopii brändinrakennuksen lähtökohdaksi erityisen hyvin, sillä se auttaa luomaan brändistä yhtenäisen ja eheän, mikä on keskeinen haaste Finnet-brändin kehittämisessä.

4.2.1. Finnet-brändin identiteetti

Finnet-brändin kehittämisellä pyritään paitsi ”freesaamaan” Finnet-nimeä luomalla sille uusia, positiivisia mielleyhtymiä sekä vetovoimaa, myös luomaan selkeyttä ja näkyvyyttä Finnet-ryhmän jo olemassa olevalle asemalle. Tällaisessa tapauksessa brändin perustaksi pitäisi etsiä puhelinyhtiöiden välisiä yhteneväisyyksiä ydinarvoissa ja asemoinnissa (Uggla 2006: 795). Näistä yhteneväisyyksistä muodostuu siis Finnetin brändi-identiteetti. Se ilmaisee brändin todellisen olemuksen, sen mitä Finnet-brändi on ja mistä Finnetin perustavaa laatua oleva yksilöllisyys muodostuu. Jotta brändi-identiteetti olisi pätevä, sen täytyy pohjautua kolmeen ominaisuuteen: kestävyyteen, yhtenäisyyteen sekä totuudenmukaisuuteen (Kapferer 1994 31–32, 42).

Brändi-identiteetin ydin on keskeinen sekä brändin tarkoituksen, että menestyksen kannalta. Ydin-identiteetin tulisi siis olla suhteellisen ajaton, ja kestää muutosta muita brändin identiteettiin kuuluvia elementtejä paremmin (Aaker 1996: 86). Finnetin brändi-identiteetin ytimessä voisi nähdä organisaatioon sekä brändin persoonaan liittyviä mielleyhtymiä, jotka heijastavat vahvasti Finnet-ryhmän identiteettiä. Finnet-brändin ydin-identiteetin kannalta keskeisimpiä tekijöitä ovat paikallisuus ja aito asiakaslähtöisyys. Nämä kaksi ominaisuutta kuvaavat hyvin sitä, mitä Finnet pohjimmiltaan on. Lisäksi paikallisuudella ja aidolla asiakaslähtöisyydellä on niin merkittävä vaikutus puhelinyhtiöiden toimintaan, että ne ilmentävät yhtiöiden luonnetta todella laaja-alaisesti.

Monilla Finnet-yhtiöillä on takanaan noin 100-vuotinen historia alueellisina toimijoina ja ne aikovat myös jatkossa pysyä paikallisina. Paikallisuus on siis todella vakaa elementti, ja lisäksi se erottaa Finnet-brändin vahvasti muista tietoliikennealan toimijoista. Se tarjoaa myös lisäarvoa asiakkaalle, koska paikallinen puhelinyhtiö on asiakasta lähellä ja läsnä. Aito asiakaslähtöisyys vahvistaa läsnä ja tavoitettavissa olemisen mielikuvaa, mutta merkitsee myös sitä, että puhelinyhtiö ajattelee asiakkaidensa etua ja pyrkii tarjoamaan ratkaisun asiakkaiden ongelmiin parhaalla mahdollisella tavalla. Aito asiakaslähtöisyyskin on siis ominaisuus, joka kestää markkinoiden ja tarjottavien tuotteiden vaihtelun ja on lisäksi ajaton. Paikallisuudesta ja aidosta asiakaslähtöisyydestä voitaisiin muodostaa ydin-identiteetti, joka olisi paitsi kestävä, yhtenäinen ja totuudenmukainen, myös toimisi pohjana brändin lupauksen muodostamisessa.

Jotta brändi-identiteetillä olisi riittävästi syvyyttä ja ohjausvoimaa, pitäisi sen olla mahdollisimman rikas ja monipuolinen. Ydin-identiteettiä tulisi näin ollen täydentää brändin laajennettuun identiteettiin kuuluvilla elementeillä. Seuraavaksi käydäänkin läpi tutkimuksessa esiin nousseita Finnet-brändiin liitettäviä mielle yhtymiä, joita brändi-identiteetin muodostamisessa voidaan hyödyntää. Mielleyhtymät on jaoteltu Aakerin (1996) määrittelemien näkökulmien – brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina – mukaisesti.

Finnet-brändin tuotteeseen liittyviä mielle yhtymiä ovat ensinnäkin *tuotealueeseen liittyvät tekijät*, eli erilaiset tietoliikennepalvelut, internet-maailmassa toimiminen sekä valokuituverkon rakentaminen ja hyödyntäminen. Finnet-brändin ja tuoteryhmän välistä yhteyttä pitäisi pyrkiä vahvistamaan, jotta kuvaa Finnetistä saataisiin uudistettua ja vahvistettua: brändin vahva side tuoteryhmään on erityisen tärkeää palvelubrändeille, sillä asiakkaiden täytyy tarpeen tullen aktiivisesti etsiä brändi ja tämä edellyttää brändin muistamista tuoteryhmän yhteydessä (Keller 2003: 68). *Tuotteiden ominaisuuksista* brändi-identiteetin kannalta keskeisiä ovat ne, jotka tarjoavat joko toiminnallista tai tunnesidonnaista hyötyä asiakkaalle. Finnet-brändiin yhdistettäviä tuoteominaisuuksia ovat ennen kaikkea nopeat ja tehokkaat palvelut, sekä laadukkaat tuotteet. Myös modernius ja nykyaikaisuus voidaan nähdä tuotteiden ominaisuuksina, ja nämä ovatkin Finnetin tapauksessa korostamisen arvoisia piirteitä, sillä brändin imagoa halutaan kehittää ajanmukaisemmaksi. *Käyttötavat* puolestaan ilmentävät käyttötilanteisiin ja -yhteyksiin liittyviä mielikuvia, joita ovat

digitaalisen kodin ympäristö sekä verkkoympäristössä toimivan yrityksen toiminta.

Huomattava osa Finnetin brändi-identiteetin kannalta relevanteista elementeistä on organisaatioon liittyviä miellelyhtymiä, mikä on varsin järkeenkäypää, kun kyseessä on yritysbrändi. Organisaatioon liitettäviä miellelyhtymiä ovat ennen kaikkea *organisaation attribuutit*, joita ovat esimerkiksi Finnet-ryhmän verkostomainen toimintamalli, asiakaslähtöinen ajattelutapa sekä uusien ajatusten ja palveluiden tuottaminen. Muita Finnet-ryhmää kuvaavia piirteitä ovat mm. kotimaisuus ja ihmisläheisyys, sekä erilaisuus, joka voisi hyvinkin muodostua yhdeksi Finnet-brändin valttikorteista. Keskeisiä ominaisuuksia ovat myös yhteiskunnallisesta orientaatiosta kertovat pyrkimys kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan, yhteiskuntavastuun tunnustaminen sekä usko maaseudun tulevaisuuteen. Spesifimpi organisaatioon liittyvien miellelyhtymien alakategoria on *paikallisuus vastaan globaalius*, johon luonnollisesti kuuluu Finnet-yhtiöiden liiketoiminnan alueellisuus.

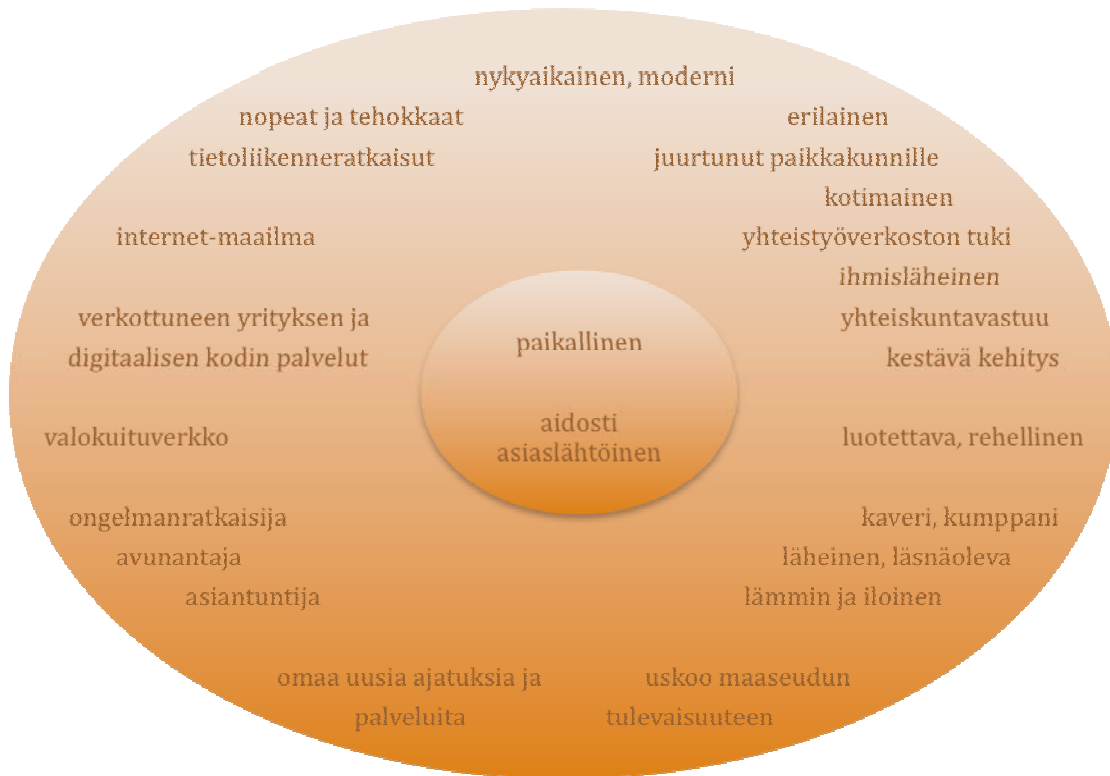
Kun tarkastellaan brändiä henkilönä, puhutaan sen persoonaan liittyvistä miellelyhtymistä. Näitä ovat sellaiset inhimilliset piirteet, joista koostuu *brändin persoonallisuus*. Finnet-brändin persoonallisuutta voisi kuvailla ennen kaikkea sanoilla luotettava ja rehellinen. Myös paikallisuuden voisi ajatella olevan osa brändin persoonaa, sillä se vaikuttaa todella merkittävästi Finnet-ryhmän olemukseen. Persoonallisuuden piirteitä enemmän aineistoa tulkittaessa esiin nousi kuitenkin *brändin ja asiakkaan välisen suhteen* ominaispiirteitä. Finnet-brändin suhdetta asiakkaisiin kuvaa läheinen kaveruus ja kumppanuus, sekä läsnäolo. Lisäksi asiakkaiden haluttaisiin näkevän Finnet-brändi asiantuntijana, avunantajana ja ongelmanratkaisijana. On kuitenkin muistettava, että kun rakennetaan organisaation brändiä, täytyy asiakkaiden lisäksi kiinnittää huomiota myös muihin sidosryhmiin. Tällöin esimerkiksi avunantajan ja ongelmanratkaisijan roolit eivät välttämättä ole kovin tärkeitä.

Brändin symboliikkaan liittyvät miellelyhtymät muodostuvat *visuaalisen kuvamateriaalin ja metaforien* kautta. Finnetin pallo-logo henkii suomalaisuutta ja viestii ryhmän perinteisestä toimialasta logossa kuvatun puhelinluurin kautta. Finnet-brändin visuaalista linjaa pitäisi muuttaa siten, että se paremmin ilmentäisi niitä ominaisuuksia, joita brändin halutaan edustavan. Symboliikka liittyikin läheisesti brändin persoonaan: kun brändillä on sellainen visuaalinen

symboli, joka ilmentää sen persoonaa, paranee persoonan kyky vahvistaa brändin piirteitä. Lisäksi brändin symboliikkaan liittyy *brändin perintö*, joka muodostuu esimerkiksi Finnet-yhtiöiden paikkakunnilla olevista juurista sekä tietoliikennepalveluiden tarjoamisesta. Näin ollen suomalaisuuden ja puhelinyhtiön profiilin sijasta Finnetin logon sekä muiden visuaalisten materiaalien pitäisi ilmentää esimerkiksi luotettavuutta ja asiantuntijuutta tietoliikennepalvelujen tuottamisessa. Läsnäoloa, kaveruutta ja kumppanuutta voisi puolestaan viestiä tuomalla visuaaliseen ilmeeseen lämpöä ja iloisuutta, joita eräs haastatelluista kaipasi brändiviestintään.

Osa Finnet-brändiin yhdistetyistä miellelyhtymistä voidaan tunnistaa useammasta näkökulmasta. Esimerkiksi nykyaikaisuus ja modernius voivat liittyä sekä tuotteisiin, että organisaatioon. Ihmisläheisyys, erilaisuus ja usko maaseudun tulevaisuuteen taas kuvailevat Finnetiä paitsi organisaationa, myös henkilönä. Lämmin ja iloinen voivat olla sekä brändin persoonan, että sen symboliikan piirteitä. Kotimaisuus ja uudet ajatukset sekä palvelut (voitaisiin kutsua innovatiivisuudeksi) puolestaan ovat ominaisuuksia, joita voidaan lähestyä kaikista neljästä näkökulmasta. Sillä ei välttämättä ole merkitystä, kuinka montaa näistä näkökulmista brändi-identiteetin muodostamisessa hyödynnetään. Tärkeää on eri lähestymistapojen avulla tunnistaa ja valita juuri ne miellelyhtymät, joilla on eniten merkitystä brändin yksilöllisyyden ja vahvuuden kannalta.

Seuraavan sivun kuvioon on koottu toteutetun tutkimuksen yhteydessä esiin nousseita Finnet-brändiin liittyviä miellelyhtymiä, joita voidaan käyttää brändin identiteetin muodostamisessa. Brändi-identiteetin ytimessä on kuvattu organisaation selkeimmät erityispiirteet, kun taas laajennetun identiteetin alueelle on kerätty myös vähemmän keskeisiä ominaisuuksia.



Kuvio 11: Finnet-brändiin liittyviä mielleyhtymiä.

4.2.2. Brändi-identiteetin merkitys Finnet-brändin rakentamisessa

Kuten tässä työssä on jo aiemmin tuotu esille, brändi-identiteetti tarjoaa työkalun, jonka avulla brändistä saadaan rakennettua yhtenäinen. Se toimii brändin runkona, jonka mukaisesti voidaan määrittää positioinnin rajaukset, säännellä brändin ilmaisutapoja sekä varmistaa sen yksilöllisyys ja kestävyys (Kapferer 1994: 42). Tämän ansiosta brändi-identiteetin määrittäminen on hyvä lähtökoh- ta Finnet-brändin rakentamiselle: kun brändin identiteetti muodostetaan jäsen- yhtiöitä yhdistävistä tekijöistä, kehittyy Finnet-brändistä automaattisesti eheä, harmoninen ja ristiriidaton. Tämä edellyttää kuitenkin, että brändin johtamises- sa pysytään uskollisena muodostetulle identiteetille. Jotta brändi-identiteetti voisi täyttää yllä mainitut tehtävät ja olla aidosti hyödyllinen apuväline brändin rakentamisessa sekä johtamisessa, tulisi sen elementtien olla sellaisia, että ne luovat ja vahvistavat brändin pääomaa.

Esimerkiksi pelkkien tuotteeseen liittyvien mielleyhtymien käyttäminen brändi-identiteetissä ei ole järkevää, koska tällaiset ominaisuudet eivät yleensä ole kovin kestäviä ajan ja kilpailun suhteen. Usein ne ovat kuitenkin tärkeä osa brändin identiteettiä, sillä ne ovat suorassa yhteydessä asiakkaan tekemiin brändejä koskeviin valintoihin sekä käyttökokemuksiin (Aaker 1996: 78). Finnet-brändin kohdalla erityisen tärkeää on brändin ja tuoteryhmän välisen linkin vahvistaminen, eli niiden mielleyhtymien korostaminen, jotka viestivät brändin tarjonasta. Tätä kautta voidaan parantaa brändin muistamista tuoteryhmän, tuoteryhmän täyttämän tarpeen tai käyttötilanteen yhteydessä (brand recall), mikä on kriittinen tekijä brändin tunnettuuden kannalta. Finnetin tapauksessa brändin muistamisen tärkeys korostuu, sillä sen tarjonta muodostuu pääosin palveluista, joita koskevat ostopäätökset tehdään useimmiten muualla kuin myymäläympäristössä – kun brändi ei ole läsnä ostopäätöstä tehtäessä, täytyy asiakkaan itse etsiä tarpeeseen sopiva brändi, mistä johtuen brändin muistaminen on äärimmäisen tärkeää (Keller 2008: 54).

Organisaatioon liittyvillä mielleyhtymillä on Finnet-brändin rakentamisessa hyvin keskeinen rooli, sillä kyseessä on nimenomaan organisaation brändin kehittäminen. Organisaation ominaisuudet, kuten vaikkapa Finnetin ominaispiirteet paikallisuus ja aito asiakaslähtöisyys, tarjoavat vakaan pohjan brändin rakentamiselle, sillä ne kestävät hyvin aikaa ja kilpailua. Huomion arvoista on myös, että Finnet-yhtiöiden ydintarjonta muodostuu tietoliikennepalveluista, joiden ominaisuuksia asiakkaan voi olla vaikea ymmärtää. Organisaatioon liittyvien mielleyhtymien avulla voidaan parantaa Finnet-brändin uskottavuutta ja luotettavuutta, mikä puolestaan vähentää asiakkaan epävarmuutta ja parantaa hänen näkemyksiään brändin tuotetarjontaan liittyen. Ennen kaikkea organisaatioon liittyvät mielleyhtymät tarjoavat aineksia Finnet-brändin differointiin: kun brändin identiteettiä valitaan sellaisia mielleyhtymiä jotka viestivät Finnet-ryhmän ainutlaatuisista piirteistä (esim. jäsenyhtiöiden paikallisuus, aidosti asiakaslähtöinen ajattelutapa, yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen huomioiminen toiminnassa sekä ihmisläheisyys), auttaa brändi-identiteetti toteuttamaan yhden yritysbrändin tärkeimmistä tehtävistä, eli erottamaan Finnet-ryhmän sen kilpailijoista.

Brändin persoonaan liittyvien mielleyhtymien merkitys yrityksen brändäämisessä on viime vuosien aikana saanut aina vaan enemmän huomiota osakseen. Esimerkiksi Keller & Richey (2006: 74) esittävät, että tänä päivänä yrityksen

menestykseen vaikuttaa yhtäläillä se, kuka yritys on, kuin mitä yritys tekee. Liittämällä Finnet-brändiin sellaisia inhimillisiä piirteitä, joita voidaan olettaa yleisesti arvostettavan tietoliikenne- ja ratkaisuja tarjoavan asiantuntijan ominaisuuksina, voidaan sidosryhmissä herättää tunnepohjaista sitoutumista brändiä kohtaan. Kyse on siis suhteen luomisesta brändin ja sen sidosryhmien, etenkin brändin ja asiakkaan välille. Korostamalla esimerkiksi Finnet-yhtiöiden luotettavuutta, välittämistä ja asiakkaista huolehtimista voidaan luoda tavoiteltua ystävyyden tai kumppanuuden kaltaista suhdetta asiakkaisiin. Tällainen lojaalisuutta edistävä suhde brändin ja asiakkaan välillä kasvattaa brändin pääomaa luomalla yritykselle todellista differentiaatiota sekä kilpailuetua (Aaker 1996).

Brändiin liittyvä symboliikka tarjoaa välineen, jonka avulla brändin identiteettiä viestitään ulospäin. Sidosryhmien näkemyksiä brändistä muokataan suurelta osin brändiviestinnän keinoin, joten visuaalinen ilme on keskeisessä asemassa brändin ominaisuuksien ja todellisen olemuksen välittymisessä. Asiakkaan ja brändin persoonan välisen suhteen ohella voidaan havaita myös ihmisen suhde symboliin, jonka merkitys voi muodostua hyvinkin keskeiseksi (Gummesson 1995: 121). Koska Finnet-ryhmästä halutaan yhteisen brändin avulla luoda eheämpi kokonaisuus, voidaan tässä yhteydessä puhua *ketjusymboliikasta*, jonka avulla Finnet-brändiä rakennetaan. Kyse on siis paitsi brändin graafiseen linjaan kuuluvasta merkistä, logosta sekä värityksestä, myös myymälöiden sisustuksesta, työasuista, valaistuksesta ja jopa äänistä (Hukka 2005: 73). Näiden elementtien kautta voidaan viestiä yhtiöiden yhteenkuuluvuudesta. Toisin sanoen ketjusymboliikka on se tekijä, joka todella konkretisoi yhteisen Finnet-brändin olemassaolon sekä olemuksen.

Hyödyllisenä ohjeistuksena brändi-identiteetin muodostamisesta vastuussa olevalle taholle toimii esimerkiksi Kapfererin (1997: 130–131) brändi-identiteetille asettamat viisi yleismaailmallista ehtoa. Ensinnäkin brändin identiteetin pitäisi olla *tarkka ja hyvin perusteltu*. Identiteettiä muodostettaessa pitäisi siis todella harkita, mitkä mielleyhtymät ovat keskeisiä brändipääoman luomisen ja ylläpitämisen kannalta. Brändi-identiteettiin ei tulisi valita elementtejä sattumanvaraisesti vain sen mukaan, mikä tuntuu luontevalta, vaan jokaisen identiteetin osaksi tulevan elementin valinnalle pitäisi olla hyvä syy. Jokaisen brändi-identiteettiin sisältyvän ominaisuuden takana pitäisi olla selkeä perustelu joka osoittaa, miten kyseinen ominaisuus tekee Finnetistä vahvan ja yksilöllisen. Identiteetin konkretisoimisen jälkeen ei tulisi olla epäselvyyttä siitä,

mitä elementtejä siihen kuuluu, vaan kokonaisuuden pitäisi olla selkeä ja hyvin määriteltä. Toisekseen brändi-identiteetin tulisi olla *asiakkaita motivoiva ja vahvistaa itseään kilpailijoiden heikkouksien kautta*. Nämä ehdot antavat tarkennusta edelliseen, ja auttavat löytämään juuri ne kaikkein keskeisimmät elementit. Finnetin asiakkaita motivoi mm. liiketoiminnan paikallisuus, asiakaslähtöinen toimitapa, tarjottujen tietoliikennetarkaisujen laadukkuus sekä läheinen ja kaverillinen suhde organisaatioon. Finnetin vahvuuksia kilpailijoihin nähden ovat ennen kaikkea paikallisuus ja läsnäolo, sekä kilpailijoita korkeampi taso asiakkaiden huomioimisessa. Viimeisenä ehtona Kapferer esittää, että *kaikkien organisaation jäsenten tulisi tukea brändi-identiteettiä niin, että se on sopusoinnussa koko organisaation sisäisen identiteetin kanssa*. Tämä ehto on Finnet-brändin onnistuneen toteuttamisen kannalta äärimmäisen tärkeä kriteeri, ja ehdon täyttyminen onkin ollut tässä työssä lähtökohtainen oletus. Sanottakoon siis vielä kerran, että Finnet-brändin identiteetin tulisi olla harmoniassa yritysryhmän yhteisen identiteetin kanssa. Toisin ilmaistuna Finnet-ryhmän jäsenyhtiöitä yhdistävien identiteettitehtäjien tulisi muodostaa se pohja, jolle yhteistä Finnet-brändiä rakennetaan.

4.2.3. Brändi-identiteettiin sisältyvä lupaus

Brändi-identiteettiin sisältyy myös organisaation asiakkailleen antama lupaus. Toisin sanoen brändi-identiteetin pohjalta muodostetaan lupaus, joka auttaa ymmärtämään brändin olemusta ja antamaan arvoa sille, miten brändi voi parantaa asiakkaan kokemusta (de Chernatony 2002: 116–117). Brändilupausta muodostettaessa keskeisessä asemassa ovat brändin ydinarvot, jotka muodostavat sanattoman sopimuksen brändin ja asiakkaan välille. Osana sopimusta brändi lupaa aina pitää kiinni persoonastaan sekä tarjota tietyn laatutason ja asiakkaan kaipaaman psykologisen hyödyn (Apèria & Back 2004: 342).

Brändilupauksen muodostamiselle voisi asettaa kaksi tärkeää kriteeriä. Ensinnäkin lupauksen pohjaksi valittavien brändin arvojen tulisi olla vakaita, kestäviä ja vaikeita imitoida. Tämä auttaa tekemään brändilupauksesta uskottavan asiakkaiden silmissä (Apèria & Back 2004: 342). Finnet-brändin lupauksessa kannattaakin hyödyntää esimerkiksi brändi-identiteetin ytimessä olevia aikaa kestäviä arvoja, jotka erottavat Finnetin sen kilpailijoista. Toisekseen muodostetun lupauksen tulee olla sellainen, joka pystytään todella jokapäiväisessä toiminnassa lunastamaan. Tämä tarkoittaa, että jokaisen Finnet-brändiä edustavan

yhtiön täytyy pystyä toiminnassaan pitämään annetusta brändilupauksesta kiinni. Jotta yhteisen brändilupauksen jatkuva täyttäminen olisi mahdollista, täytyy Finnet-ryhmän keskuudessa tehdä brändiä tukevia toiminnallisia muutoksia eli lisätä yhtenevyyttä tarjonnassa, tekemisessä, laadussa ja ilmeessä.

Jos Finnet-brändiä halutaan kehittää tällaisen yhtenäisen toimintamallin mukaan, on Finnetin brändilupaukseen kohdistuva erityinen vaatimus juuri sen yhdenmukainen toteuttaminen kaikissa jäsenyhtiöissä. Jos yhdellä paikkakunnalla sijaitsevasta Finnet-yhtiöstä saa tietynlaista palvelua ja tietynlaisia tuotteita, kun taas jollain toisella paikkakunnalla sijaitsevassa Finnet-yhtiössä palvelu ja tuotteet ovat täysin erilaisia, ei yhteisen brändälupauksen pitämisessä ole onnistuttu. Tällöin asiakkaalle ei voi muodostua selkeää kuvaa siitä, mitä Finnet oikeasti on, eikä yhteisen brändin alla esiintyminen tarjoa toivottua hyötyä.

Kaiken kaikkiaan brändi-identiteetin muodostaminen ja toteuttaminen Finnet-ryhmän brändistrategiaa ohjaavana voimana on kannattavaa, sillä se ilmentää Finnetin todellista olemusta. Ryhmän yhteisen identiteetin pohjalta muodostettuna brändi-identiteetti tarjoaa hyvän lähtökohdan Finnetin jäsenyhtiöihin nähden harmonisen brändin luomiselle. Näin ollen pätevän brändi-identiteetin määrittäminen voi mahdollisesti tarjota ratkaisun Finnet-brändin rakentamisen ehkä suurimpaan haasteeseen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut selvittää Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Työn teoriaosiossa muodostettiin ensin kuva ketjubrändin kehittämisen ilmiökentästä ja brändin kehittämisen haasteista. Tämän jälkeen toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa Finnet-ryhmän jäsenyhtiöissä tehtyjen haastatteluiden avulla kartoitettiin yhteisen Finnet-brändin kehittämiselle olemassa olevia mahdollisuuksia. Lopuksi kerätyn aineiston pohjalta arvioitiin Finnet-brändin rakentamisen lähtökohtia, eli brändinrakennuksen puitteita sekä yhteisen Finnet-brändin olemusta.

Tutkielmaa kirjoittaessa kaikkein keskeisimmäksi huomioksi nousi Finnet-brändin kehittämistä koskevien näkemysten monimuotoisuus ja jopa ristiriitaisuus. Työn alkuvaiheessa käytetään usein sanoja *ketjubrändi* ja *yrittysketju*, jotka ilmaisevat lähtökohtaista asetelmaa sekä näkemystä, jonka mukaisesti tutkielmaa ryhdyttiin toteuttamaan. Työn edetessä nämä termit jäävät kuitenkin taka-alalle, mikä osoittaa näkemyksen muokkautumista: mitä pidemmälle tutkielmanteossa edettiin, sitä vähemmän Finnet-ryhmän yhteisen brändin kehittämisessä tuntui olevan kyse ketjumaisen liiketoiminnan kehittämisestä. Finnet-ryhmän yhteistoimintaa ja yhteistä Finnet-brändiä tuntuu olevan vaikea määrittellä, eikä alan kirjallisuudesta olekaan löytynyt täysin sopivaa mallia tai käsitettä kuvaamaan Finnetin tapausta.

Yhteisen Finnet-brändin herättämien ajatusten ja mielipiteiden moninaisuuden taustalla on paikallisten puhelinyhtiöiden keskinäinen erilaisuus, josta yhteisen brändin rakentamisen merkittävimmät haasteet nousevat. Finnet-ryhmän jäsenyhtiöiden väliset erot niin koon, omistusmuodon, kuin maantieteellisen sijainnin suhteen merkitsevät sitä, että ryhmän sisäiset näkemykset liiketoiminnan kehittämisestä vaihtelevat hyvin paljon. Lisäksi alueellisten puhelinyhtiöiden toiminnassa on erilaisia painotuksia, kun perinteisen teleoperaattoritoiminnan tilalle on jouduttu etsimään uusia tulonlähteitä. Tämän seurauksena brändiin kohdistuvat tarpeet voivat vaihdella puhelinyhtiöittäin.

Haastattelututkimuksen tuloksista ilmeni, että Finnet-ryhmän jäsenyhtiöiden keskuudessa ei ole selkeää ja yhtenäistä kuvaa siitä, mitä yhteisen brändin kehittämiseltä halutaan. Tämän perusteella voidaan kyseenalaistaa, onko yhteis-

brändin rakentaminen lainkaan järkevää tässä vaiheessa, vai pitäisikö mieluummin keskittyä ensin yhteisen toiminnan kehittämiseen.

Voisi olla järkevää antaa ajan kulua viimeisestä Finnet-ryhmää koetelleesta rakennemuutoksesta (DNA:n erkaantuminen) ja paneutua yhteistoiminnan kehittämiseen tämän uuden kokoonpanon keskuudessa, ennen kuin ryhdytään suunnittelemaan yhteistä brändiä ja sen ilmettä. Kannattaisi siis ehkä ensin lisätä yhteistyötä ja yhteisiä toimintoja, ja vasta kun on nähty millaiseksi ryhmän yhteistoiminta muodostuu ja mille tasolle se asettuu, ryhdyttäisiin rakentamaan yhteistä brändiä. Tällä tavoin saataisiin luotua sitä konkreettista perustaa, jolle brändiä voidaan rakentaa. Yhteistoiminnan kehittäminen varmasti myöskin selvittäisi ryhmän jäsenille, mitä he yhteisbrändiltä haluavat, mihin sen tulisi perustua ja miten sitä kannattaisi toteuttaa.

Ketjubrändin kehittäminen nykytilanteessa vaikuttaa melko keinotekoiselta ja väkinäiseltä ratkaisulta. Paikallisilla puhelinyhtiöllä ei tunnu olevan motivaatiota sitoutua ketjumaiseen brändiin, jolloin vaarana on, että yhteiseen brändiin lähtee mukaan vain osa yrityksistä. Jos vain osa Finnet-ryhmän jäsenistä ottaa yhteisbrändin käyttöönsä, muodostuu yleinen kuva Finnetistä rikkonaiseksi ja hämmentäväksi. Tämän takia tilanteen voisi olla hyvä antaa kehittyä luonnollisesti: yhteinen toiminta synnyttää motivaatiota ja selkeyttä, joita vaaditaan yhteisen brändin onnistuneeseen toteuttamiseen. Tällöin brändistä muotoutuisi todennäköisesti sopivampi, eheämpi, vahvempi ja kestävämpi.

Yhteisbrändin kehittämistä voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Finnet-brändiä voisikin tarkastella avantgardistisena, yritysbrändin kaltaisena konseptina, jollaisia ei perinteisissä brändiarkkitehtuuriin liittyvissä kategorioinneissa vielä huomioida. Balmer (2003: 249-250) esittää brändiarkkitehtuurin monimutkaistumisen myötä syntyneen uuden kategorian, johon kuuluvan brändin tarkoituksena on tukea (supra-endorse) yritysbrändejä, mutta sillä itsellään ei ole aineellista identiteettiä samalla tavalla kuin useimmilla organisaatioilla. Esimerkkeinä tällaisista yhteenliittymistä ovat mm. lentoyhtiöiden muodostamat One World sekä Star Alliance, joilla voidaan hyvinkin nähdä olevan potentiaalia kehittyä vahvoiksi brändeiksi.

Kuvatunlainen toimintamalli voisi sopia Finnet-ryhmän tapaukseen paremmin kuin liiketoiminnan kehittäminen ketjumaiseksi, sillä se voisi rakentua ketju-

maisen yhdentymisen sijaan Finnet-ryhmän luonnolliselle monimuotoisuudelle ja yksittäisten jäsenyhtiöiden vahvuuksille. Tällöin ei syntyisi niin kovaa painetta puhelinyhtiöiden toimintojen yhdenmukaistamiseksi, ja ajatus voisi näin ollen aikaansaada yhtiöissä positiivisempaa vastakaikua. Käytännössä Finnet-brändin identiteetti voisi tällöin perustua esimerkiksi paikallisuuteen, läsnäoloon, luotettavuuteen ja rehellisyyteen. Tämä jättäisi puhelinyhtiöille liikkumavaraa toteuttaa näitä arvoja toiminnassaan haluamallaan tavalla, eikä yhteisen brändilupauksen toteuttaminen välttämättä edellyttäisi niin laaja-alaista yhdenmukaistamista.

Toteutettiin Finnet-ryhmän yhteisbrändiä siis minkä tahansa strategian mukaisesti, tulisi brändinrakennuksen lähtökohtana olla yhteisen brändin olemusta ilmaiseva brändi-identiteetti. Brändi-identiteetin osaksi tulevat elementit sen sijaan voivat vaihdella valitusta brändistrategiasta riippuen – tärkeää kokonaisuuden muodostamisessa on muistaa, että sen pitäisi luoda ja vahvistaa brändin pääomaa ja että kaikkien Finnet-ryhmän jäsenten tulisi tukea brändi-identiteettiä niin, että se on sopusoinnussa koko organisaation sisäisen identiteetin kanssa.

Brändin ydintekijöihin liittyen allianssijattelu tarjoaa Finnet-ryhmän kohdalla erään merkittävän edun verrattuna ketjumaiseen toimintamalliin: allianssina toimiminen tukee paremmin kaikkein keskeisimpiä Finnet-ryhmän identiteettiin liittyviä piirteitä. Ketjumainen toiminta uhkaa erästä Finnet-ryhmän keskeisimmistä ominaispiirteistä, eli sen erilaisuutta muihin suomalaisiin tietoliikennealan toimijoihin nähden. Esiintyminen yhtenäisenä liikeketjuna tuo Finnetin lähemmäs sen kilpailijoiden toimintamalleja, ja saattaa myös häivyttää paikallisuuden liittyviä miellelyhtymiä. Itsenäisiä yritysbrändejä tukevalla Finnet-brändillä puolestaan ei olisi tämänsuuntaista vaikutusta. Seuraavan sivun kuvio havainnollistaa erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa allianssiin perustuvaa toimintaa.

Korkea riski, henkisten voimavarojen runsas käyttö, korkeat kustannukset



Alhainen riski, henkisten voimavarojen vähäinen käyttö, alhaiset kustannukset

Kuvio 12: Allianssipyramidi.

Segilin (1996: 16) muodostaman allianssipyramidin tarkoituksena on havainnollistaa allianssien yleistä kehitysrakennetta ja yhteistoiminnan tasoja. Mallista käy ilmi millä alueilla yhteistoiminta on helpointa, ja miten sen vaatimukset lisääntyvät kun yhteistyötä kehitetään pidemmälle. Allianssipyramidin selityskyky ei rajoitu ainoastaan kuvatuslaisiin yhteenliittymiin, vaan se soveltuu myös esimerkiksi yrityskehittämisen suunnitteluun. Mallia voisi siis hyödyntää myös Finnet-ryhmän yhteistoiminnan kehittämisessä ja pohdittaessa, millä tasolla ja minkä luonteisena yhteistoimintaa halutaan toteuttaa.

Kaikkein tärkeintä Finnet-ryhmän liiketoiminnan ja yhteisen brändistrategian kehittämisessä on kuunnella kaikkia jäsenyhtiöitä ja ottaa yksittäiset näkemykset huomioon päätöksenteossa. Yhteisbrändin toteutustapojen pitää olla sellaiset, että ne palvelevat alueellisten puhelin-yhtiöiden tarpeita – siihenhän yhteisen Finnet-brändin kehittäminen loppujen lopuksi tähtää.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, David A. (2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: Free Press.
- Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Aaker, David A. & Erich Joachimsthaler (2000). *Brändien johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Apèria, Tony & Rolf Back (2004). *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. Kööpenhamina: Copenhagen Buseiness School Press.
- Balmer, John M. T. (2003). Editors' Introduction: Having the Midas touch 245–257. Teoksessa: *Revealing the Corporation – Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Toimittanut: John M. T. Balmer & Stephen A. Greyser. London: Routledge.
- Balmer, John M.T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. Teoksessa: *Brand management*, 183–205. Toimittanut Leslie de Chernatony. Aldershot/Brookfield USA: Ashgate Publishing Limited/Dartmouth Publishing Company Limited.
- Balmer, John M.T. & Stephen A. Greyser (2006). Corporate Marketing – Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40:7, 730–741.
- Bateson, J. E. G. (1995). *Managing Services Marketing*. London: The Dryden Press.
- Corporate Image Oy (2004). *Finnetin yrityskuvatutkimus 2004*.
- Dall'Olmo Riley, Francesca & Leslie de Chernatony (2000). The Service Brand as Relationships Builder. *British Journal of Marketing* 11:2, 137–150.

- de Chernatony, Leslie (2002). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review* 5: 2/3, 114–132.
- de Chernatony, Leslie & Francesca Dall’Olmo Riley (1998). Brand Consultants’ Perspectives on the Concept of “the brand”. Teoksessa: *Brand management*, 65–72. Toimittanut Leslie de Chernatony. Aldershot/Brookfield USA: Ashgate Publishing Limited/Dartmouth Publishing Company Limited.
- Finnet (2008). *Finnetin kotisivut* [online]. [viimeksi siteerattu 10.03.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.finnet.fi>>.
- Finnet-liitto (2005). *Finnet-liiton vuosikertomus*. [online]. [siteerattu 13.1.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.finnet.fi/index.asp?id=140&menupath=140&language=1&klik=2>>.
- Grönroos, Christian (1990). *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Massachusetts/Toronto: Lexington books.
- Gummesson, Evert (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Kristianstad: Liber-Hermods Ab.
- Hanna, Jeannette (2006). Show Me the Love. *Canadian Business* 79: 22, 77–77.
- Harnish, Verne (2004). *Brand Promise* [online]. [siteerattu 8.1.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.gazelles.com/Brand_Promise.pdf>.
- Harris, Fiona & Leslie de Chernatony (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35: 3/4, 441–456.
- Hatch, Mary Jo & Majken Schultz (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review* 79: 2, 128–134.

- Hirsjärvi, Sirkka (2004). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa: *Tutki ja kirjoita*, 114–157. Toimittanut: Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara. 10. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka (2002). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa: *Tutki ja kirjoita*, 111–157. Toimittanut: Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara. 6.–8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hukka, Matti (2005). Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ind, Nicholas (1992). *Corporate Image – Strategies for Effective Identity Programmes*. Revised edition. London: Kogan Page.
- Interbrand (2008). *brandchannel.com: Brand Glossary* [online]. [siteerattu 11.1.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp>.
- Kapferer, Jean-Noël (2002). Corporate brand and organizational identity. Teoksessa: *Corporate and Organizational Identity*, 175–194. Toimittanut: Bertrand Moingeon & Guillaume Soenen. London: Routledge.
- Kapferer, Jean-Noël (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. painos. London: Kogan Page.
- Kapferer, Jean-Noël (1994). *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York: Free Press.
- Kautto, Matti & Arto Lindblom (2004). *Ketjuliiketoimintamalli – Sisältö, logiikka ja johtaminen*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 3. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Keller, Kevin Lane (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Keller, Kevin Lane & Keith Richey (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management* 14: 1/2, 74–81.
- Knox, Simon & David Bickerton (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* 37:7, 998–1016.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotisalo, Yrjö & Pertti Kiuru (1997). *Erilaisten myymälärakenteiden hyödyt ja haitat*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing management*. 11. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Laakso, Hannu (1999). *Brandit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Macrae, Chris & Mark David Uncles (1997). Re-thinking brand management: the role of “brand chartering”. *The Journal of Product and Brand Management* 6: 1, 64.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999 a). *Yrityksen identiteetin johtaminen*. Porvoo: WSOY.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999 b). *Corporate Identity: A Process of Strategic Interpretation in an MNC*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- McQuillan, Patricia (2008). Walking the Talk: Internal Branding. *HR Professional* 25: 1, 39–40.

- Mitchell, Colin (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review* 80: 1, 99–105.
- Muzellec, Laurent & Mary Lambkin (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European journal of Marketing* 40: 7/8, 803–824.
- Mäkelä, Klaus (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, 42–61. Toimittanut: Klaus Mäkelä. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.
- Olins, Wally (2003). Corporate Identity: The myth and the reality. Teoksessa: *Revealing the Corporation – Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, 53–65. Toimittanut: John M. T. Balmer & Stephen A. Greyser. London: Routledge.
- Olins, Wally (1989). *Corporate Identity – Making Business Strategy Visible through Design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pepper, Gerald L. & Gregory S. Larson (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research* 34:1, 49–71.
- Rothacher, Albrecht (2004). *Corporate Cultures and Global Brands*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Schultz, Don & Heidi Schulz (1998). Refining Brand Management. *Advertising Age* 69: 48, 26.
- Schultz, Majken (2005). A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding. Teoksessa: *Corporate Branding: Purpose/People/Branding*, 23–55. Toimittanut: Majken Schultz, Yun Mi Antorini & Fabian F. Csaba. Kööpenhamina: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, Majken & Leslie de Chernatony (2002). The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review* 5: 2, 105–112.

- Segil, Lorraine D. (1996). *Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool*. New York: Random House.
- Stuart, Helen (2003). The effect of organizational structure on corporate identity management. Teoksessa: *Revealing the Corporation – Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, 106–123. Toimittanut: John M. T. Balmer & Stephen A. Greyser. London: Routledge.
- Syrjälä, Leena (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 9–66. Toimittanut: Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Eija Syrjäläinen & Seppo Saari. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tavassoli, Nader (2007). Internal Branding: Branding from inside out. *Brand Strategy* July 9, 2007, s. 40.
- Tuominen, Pekka (1995). *Understanding Brand Equity*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Uggla, Henrik (2006). The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European journal of Marketing* 40: 7/8, 785–802.
- Vaalisto, Heidi (2007). Finnet pyrkii takaisin kännyköihin. *Taloussanomien it-viikko* 30.11.2007 [online]. [siteerattu 11.3.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.itviikko.fi/page.php?page_id=46&news_id=200730452>.
- von Herzen, Pirjo (2006). *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Wikipedia (2008 a). *Vapaa tietosanakirja: Finnet* [online]. [siteerattu 10.3.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Finnet>>.

Wikipedia (2008 b). *Vapaa tietosanakirja: TeliaSonera* [online]. [siteerattu 10.3.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Sonera>>.

Wilkins, Alan L. & Ouchi, William G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Strategic Management Journal* 32, 353–376.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Liite 1

HEIKKO YHTEYS FINNETIIN

- heikko tunnistettavuus Finnetin jäsenyhtiönä
- mahdollinen haluttomuus identifioitua Finnetiin

HALUKKUUS YHDESSÄ TEKEMISEEN

- mitä halutaan/ei haluta tehdä yhdessä
- ketjubrändin mahdollisuus toimia, valmius sitoutumiseen
- kaivattuja muutoksia, edellytyksiä sitoutumiselle

KETJUBRÄNDIN TARJOAMIA JA SILTÄ KAIVATTUJA HYÖTYJÄ

- kaivattuja hyötyjä
- tunnettuuden parantuminen
- näkyvämpi palvelutarjonta valtakunnallisella tasolla
- aktiivisuus ja dynaamisuus
- mahdollisuus päästä eroon vanhanaikaisesta leimasta
- mitä brändiltä halutaan

OMAN YHTIÖN TÄRKEIMMÄT OMINAISUUDET

- arvot, missio, visio, toiminta-ajatus, asiakaslupaus
- historian/pitkän perinteen vaikutus
- puhelinyhtiön perusolemus

OMA YHTIÖ SUHTEESSA FINNET-LIIITTOON JA YHTEISEEN BRÄNDIIN

- Finnet-liittoon kuulumisen merkitys
- oma identiteetti ja arvot suhteessa Finnet-liittoon
- mihin yhteisbrändin ei haluta vaikuttavan
- ketjubrändin rooli
- mitä ketjubrändin tulisi edustaa